الإبداع الإداري

Administrative Innovation



الدكتور

بلال خلف السكارنه


دار
المسيرة
للنشر والتوزيع والطباعة


دار
المسيرة
للنشر والتوزيع والطباعة





الإبداع الإداري

Administrative Innovation

رقـــــم التصـــــنيف : 658.4

المؤلف ومن هو في حكمه : بلال خلف السكارنه

عنـــــوان الكـــــتاب : الابداع الاداري

رقـــــم الايـــــداع : 2010/9/3421

الـــــواصـــــفـــــات : الادارة التنفيذية/ ادارة الاعمال/الابداعية

بـــيانـــــات الـــنشـــر : عمان - دار المسيرة للنشر والتوزيع

تم إعداد بيانات الفهرسة والتصنيف الأولية من قبل دائرة المكتبة الوطنية

الطبعة الأولى 2011م – 1432هـ



عنوان الدار

الرئيسي : عمان - العبدلي - مقابل البنك العربي هاتف : 5627049 6 962+ فاكس : 5627059 6 962+

الفرع : عمان - ساحة المسجد الحسيني - سوق البتراء هاتف : 4640950 6 962+ فاكس : 4617640 6 962+

صندوق بريد 7218 عمان - 11118 الأردن

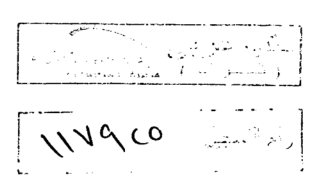
E-mail: Info@massira.jo . Website: www.massira.jo

الإبداع الإداري

Administrative Innovation



الدكتـــور
بلال خلف السكارنه
رئيس قسم إدارة الأعمال
جامعة الإسراء الخاصة





الإهداء

إلى أمي وأبي أطال الله في عمريهما ..

إلى زوجتي وولدي عمر وشهد .. رمز الحب والأمل..

إلى كل الأفراد المبدعين....

الفهرس

الفصل الأول

مفهوم الإبداع الإداري

الفصل الثاني

تنمية الإبداع الإداري

الفصل الثالث

الإبداع الإداري والريادة

الفصل الرابع

الإبداع والتميز الإداري

الفصل الخامس

الإبداع الإداري والابتكار

الفصل السادس

سيكولوجيا الإبداع

الفصل السابع

التفكير الإبداعي

الفصل الثامن

تنمية الإبداع ومهارات التفكير الإبداعي

الفصل التاسع

الإبداع الإداري والمنظمة المتعلمة

الفصل العاشر

الإبداع الإداري والثقافة التنظيمية

المقدمة

يعد الإبداع ظاهرة إنسانية وجدت منذ خلق الله البشرية، إذ كان الإنسان يبدع ويخترع كل جديد. والإبداع ليس حكراً على أحد إلا أن الاهتمام العلمي المنظم بموضوع الإبداع بدأ منذ بداية الحرب العالمية الثانية في القرن الماضي، إذ أصبح موضوعاً رئيسياً في علم النفس، وقد ارتبط بالمنافسة بين الدول الغربية في أثناء الحرب العالمية الثانية وظروف التسابق التكنولوجي بين الدول المتقدمة مما ساهم في بلورة هذا التفاهم.

وحتى تكون المنظمة في القمّة لابدّ وأن تواكب التطوّر.. ولا نقصد من التطوّر حداثة الآليّات والتقنيات كإبدال الأعمال اليدوية بنظام الحواسيب أو تحويل نظام الاتصال من الرسائل إلى الإنترنت والبريد الإلكتروني وهكذا فإنّ هذا أمر يدخل في نظام العمل بشكل طبيعي.. بل نقصد منه تطوّر الفكر وانفتاحه وتهذيبه.. وتكامل الأساليب وسموّها.. وأيضاً نمو الأهداف والطموحات وبعبارة مختصرة التطوّر الإنساني في العلاقات ونمط التعامل ومنهجيّة العمل داخل المؤسسة سواء في بعد الإدارة أو بعد العاملين في الداخل والخارج، لأنّ العمل مهما تطوّر تقنياً أو امتلك من قدرات فإنّه يبقى رهين العقول التي تديره وتدبّر شؤونه. فليس التطوّر رهين الآلات والتكنولوجيا بل رهين تطوّر الإنسان ونموّه وارتقائه وتتدخّل أيدي المديرين في وضع اللبنات الحقيقية لهذا النهج. ولقد بات الإبداع والتطوّر والارتقاء الإنساني اليوم ضرورة تلحّ على الأنظمة سواء في الأبعاد السياسيّة أو الاجتماعية أو الإدارية وأصبح المعيار الذي يحكم على بعض المنظمات بالبقاء والثبات.

ومن هنا تبرز أهمية هذا الكتاب في الحديث عن موضوع الإبداع الإداري، وقد تم تقسيمه إلى عشرة فصول، تناول الفصل الأول موضوع الإبداع الإداري وأهميته وخصائصه ومراحله ومهاراته وأبعاده والإبداع والابتكار والمبادأة، أما الفصل الثاني فتناول موضوع تنمية الإبداع الإداري وأثر بيئة العمل على الإبداع التنظيمي وعناصر

الإبداع الإداري والمرتكزات الأساسية التي يقوم عليها الإبداع الإداري والعملية الإبداعية ومعوقات الإبداع، أما الفصل الثالث فتناول موضوع الإبداع والريادة والمنظمات الريادية والريادي والخصائص المرتبطة بهم المراحل والخصائص المتعلقة بالمنظمات الريادية والمهارات المطلوبة للريادة والعقلية الريادية، أما الفصل الرابع فتناول موضع الإبداع والتميز الإداري وأسس التميز الإداري والمبادئ الأساسية للإبداع الإداري وفرص الإبداع في الإدارة وعناصر الإبداع في المنظمات الرائدة، أما الفصل الخامس فتناول موضوع الإبداع الإداري والابتكار ومراحل الإبداع وإستراتيجية العملية الابتكارية العلاقة ما بين الابتكار والناتج الإبداعي، أما الفصل السادس فتناول موضوع سيكولوجية الإبداع ودوافع وسمات الشخصية الإبداعية والإبداع والدوافع اللاشعورية وسمات الشخصية المبدعة وخصائص الشخصية المبدعة، أما الفصل السابع فتناول موضوع التفكير الإبداعي وبيئة الإبداع.

ومراحل التفكير الإبداعي والتفكير الإبداعي والتفكير التحليلي ومبادئ عامة في التفكير الإبداعي وطرق تعزيز وكبح الأفكار.

أما الفصل الثامن فتناول موضوع تنمية الإبداع ومهارات التفكير الإبداعي والطرق المستخدمة في التفكير الإبداعي من المحاكاة والعلاقات الإجبارية وقائمة المواصفات والعصف الذهني، أما الفصل التاسع فتناول موضوع الإبداع الإداري والمنظمة المتعلمة ومفهومها وأهميتها وخصائصها والمنظمة المتعلمة والتعليم والتدريب والتعلم والميزة التنافسية، الذاكرة التنظيمية ومكوناتها واختتم الكتاب بالفصل العاشر الذي تناول موضوع الإبداع الإداري والثقافة التنظيمية وأبعادها ومكوناتها وخصائصها وعناصرها ونماذج الثقافة التنظيمية وإدارتها.

وأخيرا يأمل المؤلف بان يكون قد قدم مساهمة متواضعة في موضوع الكتاب، بالرغم من النقص الذي تعاني منه المكتبة العربية في المساهمات الفكرية التي احتواها الكتاب، وعذرا عن أي نقص يمكن تلافيه في الطبعات القادمة إن شاء الله.

والله ولي التوفيق

المؤلف

الفصل الأول

مفهوم الإبداع الإداري



الفصل الأول

مفهوم الإبداع الإداري

الأهداف التعليمية

يهدف هذا الفصل إلى تزويد القارئ بالمعلومات التي تمكنه من معرفة:

- ما هو مفهوم الإبداع وخصائصه.
- خصائص الإبداع الإداري.
- خطوات الإبداع الإداري.
- أنواع الإبداع الإداري.
- الإبداع والابتكار.
- مهارات الإبداع الإداري.
- الابتكار والإبداع في منظمات الأعمال.
- الإبداع الإداري والمبأداه.

المقدمة

أصبح موضوع الإبداع من أكثر الموضوعات التي تجذب اهتمام الأكاديميين والممارسين على حد سواء، وهذا الاهتمام بموضوع الإبداع يمكن تلمسه من خلال ظهور العديد من مراكز البحث الأكاديمية والمعاهد التدريبية باعتباره مطلباً أساسياً من متطلبات التغيير والنجاح، ولقد كان ينظر إلى الإبداع باعتباره سمة شخصية ينفرد بها بعض الأشخاص دون غيرهم مثله في ذلك مثل الخصائص الموروثة التي لا يمكن تعلمها كالطول أو اللون أو الجنس غير أن هذه الرؤية لم تجد ما يدعمها في الواقع. فلقد أثبتت الأبحاث والدراسات في هذا المجال أن الإبداع استعداد فطري قابل للنمو والتطوير حيث يمكن تعلمه والتدريب عليه، مثله في ذلك مثل أية مهارة أخرى، علماً

بأنه ليس بالضرورة أن تكون نتائج هذا التدريب متساوية بالنسبة للأفراد، إذ لا يمكن الوصول بالمتدربين إلى درجة مماثلة من الإبداع وذلك نظراً للفروقات الفردية الموجودة بينهم.

ولما يتميز به هذا العصر من التغير والتطور السريعين، الأمر الذي يتطلب أن تكون عملية الإبداع مؤسسية تعمل على توفير فرص التميز والإبداع لدى الفرد لكي يتكيف مع الظروف والمتغيرات والمستجدات المحيطة به، كما يتطلب ذلك من المؤسسات سواء العامة منها أو الخاصة أن تكون على درجة عالية من الكفاءة والفاعلية والتي لا تتحقق إلا بجهود إبداعية متميزة.

ولا شك في أن الإدارة تلعب دوراً هاماً وكبيراً في تقدم أي مجتمع مما يدعو إلى الاعتقاد بأن الدول المتقدمة لم تحقق ما حققته من تقدم ورقي إلا نتيجة لإبداع الأفراد والمؤسسات لديها على حد سواء، فالتقدم الكبير الذي نشهده في شتى المجالات لا يمكن أن ينجز بهذه الصورة إلا عن طريق الأفكار الجديدة الإبداعية ولكي يستمر هذا التقدم فلا بد من استمرار الإبداع والتجديد والتطوير والتغيير نحو الأفضل.

لذلك ينبغي على كافة المؤسسات التي تسعى للتطور والتقدم أن تتبنى سياسة تشجيع الإبداع وتهتم بالمبدعين من اجل اللحاق بركب الحضارة والتقدم الذي يشهده العالم هذه الأيام. وهكذا فإن درجة نجاح أية مؤسسة يتوقف على مدى استجابة العنصر البشري في الإدارة وقدرته على زيادة الإنتاجية.

1-1 مفهوم الإبداع الإداري

الإبداع لغة: إن أصل كلمة 'إبداع' في اللغة العربية مأخوذة من "بَدَعَ" الشيء أو ابتدعه أي: أنشأه وبدأه. وبدعه بدعاً أي أنشأ على غير مثال، أي صياغة غير مسبوقة.

وقد تباينت آراء الباحثين والكتاب حول مفهوم الإبداع فمنهم من يقصد بالإبداع القدرة على خلق شيء جديد وإخراجه إلى حيز الوجود بينما يقصد به البعض الآخر العمليات وخصوصاً السيكولوجية منها والتي يتم بها ابتكار شيء جديد ذي قيمة مرتفعة في حين ينظر فريق آخر إلى الإبداع بأنه العملية الإبداعية التي

تؤدي في نهاية الأمر إلى إنجاز العمل الإبداعي وتحقيقه. بمعنى أن العمل الإبداعي ينجم عن قدرات وعمليات تؤدي إلى إنجازه.

وهنالك العديد من التعريفات الاصطلاحية لمفهوم الإبداع فقد عرف (Galton) الإبداع بأنه: "عملية ينتج عنها عمل جديد يرضي جماعة ما أو تقبله على أنه مفيد". (الصرايرة، 2003). كما عرفه (Smith) على أنه: "عملية يتم من خلالها إيجاد علاقات بين متغيرات لم يتم التطرق لها مسبقاً". (أبو تايه، 2003).

أما روبنز (Robbins) فقد عرف الإبداع بأنها: "القدرة على جمع الأفكار بطريقة فريدة لإيجاد ارتباط غير عادي بينها".

وقد عرف كل من شيرمان (Schemerhorn) وهنت (Hunt) وأسبورن (Osborn) الإبداع التنظيمي بأنه: "القدرة على تقديم إجابات فريدة لمشكلات مطروحة واستغلال الفرص المتاحة". (الصرن، 2001).

ويرى آخرون أن الإبداع هو: "المحصلة الناتجة عن القدرة على التنبؤ بالصعوبات والمشكلات التي قد تطرأ أثناء التعامل مع قضايا الحياة، ومن ثم القدرة على التفكير بشكل مختلف ومبدع، والوصول إلى إيجاد حل مناسب. (أبو تايه، 2003).

تظهر الحاجة إلى الإبداع نتيجة الظروف التي تفرضها التغيرات في بيئة المنظمة مثل التغيرات التكنولوجية وتغير أذواق المستهلكين أو نتيجة التفاوت بين أداء المنظمة الفعلي والأداء المرغوب فيه أو توفر معلومات حول أسلوب أفضل للعمل، لذلك تحاول المنظمة سد أو تقليص الفجوة من خلال الإبداع. ويعمل الإبداع على تعزيز علاقة التفاعل بين المنظمة والبيئة التي تعمل بها وإيجاد الحلول لمشاكلها الداخلية والخارجية التي تواجهها بالإضافة إلى قدرة المنظمة على مواكبة المستجدات والتحديات من خلال الاعتماد على كفاءتها وقدرة أفرادها في التفكير والتخطيط والتحليل. (اللوزي، 1999: 291).

ويعتبر (العساف، 1995: 43) أن المنظمات التي لا تعتبر الإبداع هدفاً إستراتيجياً من أهدافها سيكون مصيرها التدهور، والانهيار، وبالتالي فإن أي فرد في المنظمة على اختلاف موقعه الوظيفي، لا يعتبر جزءاً من حياته، فإنه يحكم على نفسه

بالتخلف وعدم القدرة على المساهمة في تنمية وتطوير نفسه ووظيفته ومنظمته التي ينتمي إليها.

والإبداع من أكثر الموضوعات إثارة للجدل، وهذا ما أكده كثير من أعلام البحث في هذا المجال أمثال (روشكا) الذي أشار في مؤلفه عن الإبداع العام والخاص حيث قال بأن الإبداع ظاهرة إنسانية معقدة جداً، ذات أوجه وأبعاد متعددة (روشكا، 1989). وهذا ما ذهب إليه ماكينون (Mackinnon, 1991, 125) بأنه "من الصعب وضع مفهوم نظري مجرد للإبداع".

وينظر إلى مفهوم الإبداع على أنه من المفاهيم المرنة، التي تستوعب كثيراً من الاجتهادات والآراء. فقد عرفه (القطاونة، 2003، 39) "بأنه تغيير متطور وجديد ومحدد يمهد بجعل عملية إنجاز الأهداف أكثر فاعلية". وعرفته الدهان: "بأنه الذات في استجابتها عندما تستثار بعمق وبصورة علنية" (الدهان، 1992، 180).

كما عرفته المنظمة الأمريكية للتدريب والتطوير "بأنه عملية إنتاج أفكار أو أشياء حقيقية أو خيالية، ووضعها في طرق جديدة ومفيدة American society for training and Development, 1989, 2. أما المرسي (2001، 65) فقد عرف الإبداع "بأنه القدرة على تقديم شيء جديد عما هو موجود بالفعل".

وأشار الباحثان (Daft , Noe. 2001, P. 120) إلى أن الإبداع (Innovation) هو القدرة على جمع أو مشاركة المعلومات بطرق تطوير أفكار جديدة . وبعبارة أخرى هو تطوير الأفكار الابتكارية التي تعكس الحاجات المدركة و تستجيب للفرص في المنظمة، وهو يعتبر الخطوة الأولى للابتكار ويساهم في نجاح المنظمة على المدى الطويل، كما أنه يحسن من عملية صنع القرار من خلال تشجيع العصف الذهني كأحد الأساليب المستخدمة في جمع أعضاء الجماعة معا لتطوير أفكار جديدة بحرية وعفوية دون انتقاد.

يرى بعض الباحثين الإداريين بأن الإبداع الإداري عبارة عن (المبادرة والتي يبديها الموظف أو المدير بقدرته على الخروج عن التسلسل العادي أو التقليدي في التفكير). ويتم هذا التغيير النوعي من خلال العملية التي يصبح عندها الموظف

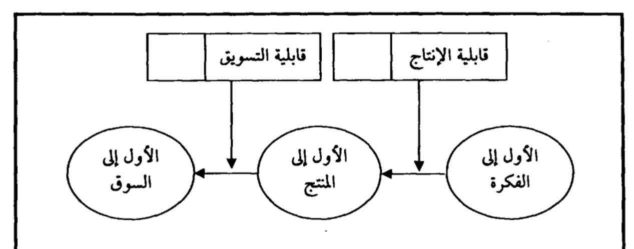
حساسا للمشكلات والنواقص والمتغيرات في المعرفة والعناصر المفقودة. عندما يتوجه التفكير الإبداعي نحو متطلبات الحياة العملية الإدارية وخصوصا في مجال الأعمال.

وعليه فان عملية الإبداع تعني (عملية القفز والتحول من القديم إلى الحديث الذي يتسبب في إحلال طريقة أو أسلوب أو إجراء جديد بدلا من الطريقة أو الأسلوب القديم. ويشار إلى الإبداع الإداري أنه (السلوك الإنساني الذي يؤدي إلى التغيير في نتائج المواد المستخدمة في الشركات والدوائر والمؤسسات ويتصف بالخبرة والأصالة والقيمة والفائدة الاجتماعية.

وقبل أن نتعرض لمفهوم الإبداع وتطوره لا بد من التعرف إلى بعض المصطلحات ذات العلاقة، فالبعض ترجم كتاب (دركر) التجديد والمقاولة (1988، حسن عبد الفتاح) على أن التجديد يعني تجديد المنتج الحالي، وعادة ما يختلط مفهوم الإبداع مع مفاهيم أخرى مثل التحديث (Invention) والابتكار وأخيرا التحسين. فقد أشار (Robbins and Coulter (2001/354) إلى أن التحديث يشير إلى التوصل إلى فكرة جديدة بالكامل ترتبط بالتكنولوجيا وتؤثر في المؤسسات المجتمعية، في حين أن الإبداع يعني التجديد بوصفة إعادة تشكيل أو إعادة عمل الأفكار الجديدة لتأتي بشيء ما جديد. ويرى البعض أن الابتكار (Creativity) يتمثل في التوصل إلى حل جديد لمشكلة ما أو إلى فكرة جديدة، وبهذا فإن الابتكار هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة، في حين أن الإبداع هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو التحويل من الفكرة إلى المنتج (Rami, Lau, 1994, P24).

أما فيما يتعلق بالتحسين فهو إدخال تعديلات وتغييرات صغيرة أو كبيرة على العمليات أو المنتجات الحالية بما يجعلها أكثر كفاءة أو تنوعا أو مواءمة في الاستخدام. كما يرى (Rami. 1994 p25) أن الإبداع على شكلين الأول: هو الإبداع الجذري (الاختراق) (Breakthrough) ويتمثل في التوصل إلى المنتج الجديد أو العملية الجديدة التي تختلف كليا عما سبقها وتحقق قفزة إستراتيجية كبيرة في السوق، فهو بمثابة تقدم كبير مفاجئ يختلف عما قبله وينقطع عنه محققا دورة ابداعية جديدة ذات مستوى أعلى من الدورة السابقة من حيث الكفاءة ودفع التقدم في مجاله وفي المجتمع عموما. والآخر: هو الإبداع – التحسين (التدريجي) وهو التوصل إلى المنتج الجديد جزئيا من

خلال التحسينات الكثيرة والصغيرة التي تم إدخالها على المنتجات الحالية، وأن بعض هذه التحسينات قد تكون جوهرية وإن تراكمها يحقق إبداعا جذريا والشكل (1-1) وضح مفهوم (الإبداع) من حيث الأول إلى (الفكرة والمنتج والسوق).



العامل المؤثر	التحسين الكبير	الهندسة وتقارير الإنتاج	القرب من السوق
الوسائل المساعدة	الخبرة الذاتية للمبتكر أو الشركة، الأدبيات والدراسات، الموردون، الزبائن- المنافسة	الخبرة الهندسية، مرونة تكنولوجيا العملية، إدارة العمليات الكفؤة، إدارة كفؤة	الخبرة التسويقية، التوجه إلى الزبون، قنوات التوزيع، سياسات التسعير، ترويج إعلان.

الشكل (1-1): مفهوم (الإبداع) – الأول (إلى الفكرة والمنتج والسوق)

Source: A. B. Rami. shani, J. B. Lau .1994.Contemporary Applied Management, Irwin, BurrRidge, Illionois, P25.

1-2 خصائص الإبداع الإداري

إن الإبداع يأخذ أشكالاً متعددة تتواءم مع المخرجات التي تأتي من عملية الإبداع التي تكون ضمن أشكال متعددة كالآتي: (McDaniel, Bruce.2000.P21)

1. **الإبداع يعني التمايز** وهو الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين من ا لمنافسين المباشرين وغيرهم حيث ينشئ شريحة سوقية من خلال الاستجابة المتفردة لحاجاتها عن طريق الإبداع.

2. **الإبداع يمثل الجديد (Novelty)** وهو الإتيان بالجديد كليا أو جزئيا في مقابل الحالة القائمة، كما يمثل مصدر التجدد من أجل المحافظة على حصة الشركة السوقية وتطويرها.
3. **الإبداع هو التوليفة الجديدة** وهو أن يكون بمثابة وضع أشياء معروفة وقديمة في توليفة جديدة في نفس المجال (توليفة الأشياء) أو نقلها إلى مجال آخر لم تستخدم فيه من قبل.
4. **الإبداع هو أن تكون المتحرك الأول في السوق** وفي هذا تمييز لصاحب الإبداع بأنه الأول في التوصل إلى الفكرة والمنتج والسوق عن الآخرين وهم المقلدون، وحتى في حالة التحسين (الإبداع الجزئي) فإن صاحب التحسين يكون الأولى بما أدخل على المنتج من تعديلات، وهذه هي سمة السبق في الإبداع أي أن يكون صاحب الإبداع أسرع من منافسيه، في التوصل والإدخال إلى ما هو جديد.
5. **الإبداع هو القدرة على اكتشاف الفرص.** وهو يمثل نمطا من أنماط الإبداع الذي يستند على قراءة جديدة للحاجات والتوقعات، ورؤية خلاقة لاكتشاف قدرات المنتج الجديد في خلق طلب فعال ولاكتشاف السوق الجديد الذي هو غير موجود حتى الآن، ولا دلائل على حجمه وخصائصه، ولهذا ترى الشركات المبدعة في اكتشاف الفرص ما لا تراه الشركات الأخرى المنافسة.

ويرى الباحثان (McDaniel, Bruce, 2000, P.5) أن الإبداع الذي يتم تنفيذه من خلال التكنولوجيا الحديثة يساعد منظمات الأعمال على تحقيق أربعة أغراض هي:

1. زيادة الربحية من خلال تقليل كلف الإنتاج.
2. تحسين الإنتاج ووقت تسليم المنتج وتقليل الأسعار وزيادة الحصة السوقية من خلال زيادة المبيعات.
3. تقليل كلف الرقابة ومتابعة الأعمال.
4. تقليل كلف التخزين.

وإن الإبداع يمكن أن يظهر من خلال:

1. منتجات وخدمات جديدة.
2. طرق إنتاج جديدة.
3. تطبيقات عملية جديدة.
4. طرق جديدة في توريد المنتج أو الخدمة.
5. وسائل جديدة في إبلاغ المستهلك بالمنتج .
6. وسائل وأساليب جديدة في إدارة العلاقات ضمن المنظمة والمنظمات .
7. وسائل جديدة في إبلاغ المستهلك.

1-3 خطوات الإبداع الإداري

من خلال المفاهيم السابقة ومن خلال دراسة معالم الإبـداع بـشكل عـام يمكـن إنجاز المراحل التي تمر بها العملية الإبداعية كما يلي:

1. **مرحلة التصور:** تبدأ الخطوة الأساسية للإبـداع النـاجح بفكـرة جديـدة أو تـصور كامل للإمكانيات الإدارية والاحتياجات المطلوبة إضافة لدراسة المنافع الاقتصادية والاجتماعية التي يأخذها المبدع بنظر الاعتبار.
2. **مرحلة تكوين الفكرة:** هي العلمية الأساسية الثانية في مراحل الإبداع وهذه الخطوة هي عمل مبدع وخلاق لتوحيد كل العوامل المطلوب اعتمادها.

   كما أن هذه المرحلة تمثل عملية تقييم تصاحب إدارة الإبـداع في كـل مرحلـة مـن المراحل المطلوبة إذ يتقرر على ضوئها ما إذا كان الأمر ممكنا في الاسـتمرار، أو إذا كانت هناك ضرورة للتوقف عن العمل.
3. **مرحلة معالجة المشكلة:** ترافق هذه الخطوة عمليـة الإبـداع بـشكل مـستمر حيـث يصاحب ذلك ظهور بعض المـشكلات أو المعوقـات الـتي يجـب أن تتخـذ بـشأنها المعالجات والحلول الممكنة لمواصلة فاعلية الإبداع.
4. **مرحلة الحل:** إذا ما نجحت نشاطات حل المشكلات تأتي هذه المرحلة الـتي يكـون الإبداع فيها قد وجد وتحقق نجاح المـشروع أمـا إذا كانـت الـشركة أو المؤسـسة لم

تحقق النجاح والتنفيذ للمشروع المستهدف فإنها تلجأ إلى اعتماد المرحلة الأخرى من مراحل الإبداع وهي مرحلة التطوير.

5. مرحلة التطوير

تمثل هذه المرحلة إحدى صور عدم التأكد التي يواجهها المبدع حيث إن إمكانية قياس الحاجة للأفكار الإبداعية تكون معروفة عادة لذلك يحاول المبدع أن يحل المشكلات الناتجة عن عدم التأكد من خلال الأخذ حاجة الدائرة أو المؤسسة بعين الاعتبار.

4-1 أنواع الإبداع الإداري

التأثير في السوق		
High	الإبداع الجديد الداخلي New Insight Innovation	الإبداع العالمي الجديد New World Innovation
Low	الإبداع الجزئي Incremental innovation	الإبداع التخصصي specialist Innovation
	Established Technology	New استحداث تكنولوجيا جديدة

الشكل (1-2): أنواع الإبداع الريادي

Source: Wickham, A. 2001. Strategic Entrepreneur ship Europe prentice-Hall, P223.

ويتبين أن هنالك أربعة أنواع للإبداع الريادي وهي على النحو التالي:

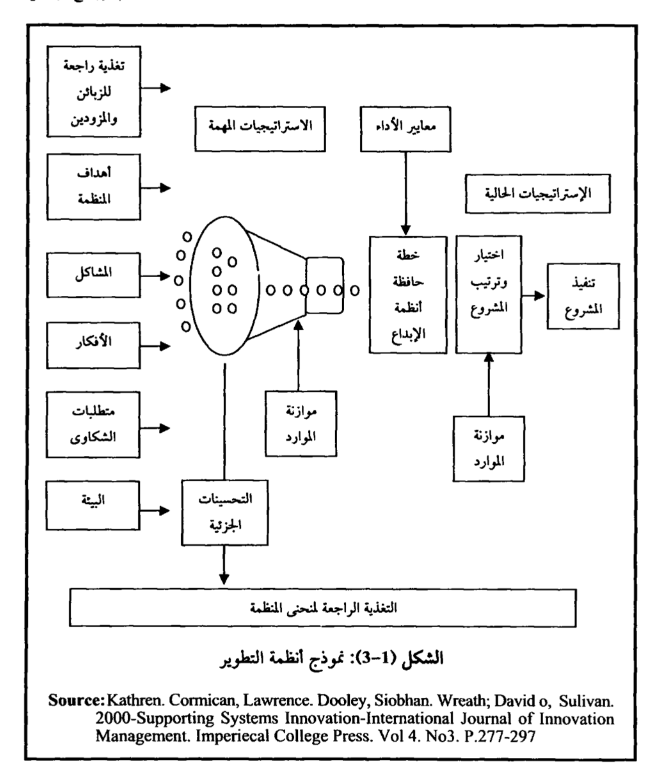
1. **الإبداع الجزئي:** وهو يتعلق بأن يتم الإبداع بشكل جزئي في طبيعة التكنولوجيا المستخدمة مع اهتمام قليل في الأسواق.
2. **الإبداع الجديد الداخلي:** وهو يتعلق بأن يتم هذا النوع من الإبداع ضمن الوسائل التكنولوجيا الحالية مع الاهتمام الزائد في الأسواق.

3. **الإبداع التخصصي**: يتعلق الإبداع في حالة استخدام تكنولوجيا جديدة أو أساليب تكنولوجيا جديدة مع اهتمام قليل في السوق ومستوى الطموح ودون المطلوب.
4. **الإبداع العالمي الجديد**: يتعلق الإبداع في حالة استخدام وسائل تكنولوجية جديدة مع وجود اهتمام عال في الأسواق.

وقد أشار (Kathren and Others. 2001, p297) إلى أن عملية الإبداع تأتي من خلال أنظمة التطوير المبينة في الشكل (1-3). ويتم التعامل مع الإبداع من خلال مصادر متعددة مثل الإستراتيجية والموارد وأهداف المنظمة والمشاكل والأفكار والبيئة التي تنساب جميعها داخل النظام كما في الشكل السابق، والتي تصبح لاحقا جزءاً من خطة الإبداع التي تتناسب مع أهداف المنظمة، ومن بعد ذلك يتم تقييم مشروع خطة الإبداع وذلك بوضعها بشكل يتناسب مع الاستراتيجيات المهمة ومعايير الأداء والتحسينات الجزئية والموارد المالية الموجودة في المنظمة، ومن ثم يتم تنفيذ المشروع. والمرحلة الأخيرة في هذا النموذج هو مقدار التغذية الراجعة المتحققة من عملية الإبداع التي تساعد في تحقيق الأهداف المتعلقة بالمنظمة.

1-5 مهارات الإبداع الإداري

1. **طلاقة التفكير**: ويقصد بها القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار التي تفي بمطالب معينة في وقت محدد دون النظر إلى مستوى هذه الأفكار من حيث الخبرة والطلاقة والمهارة والتي تتمثل في الألفاظ والأشكال والأشياء.
2. **المرونة بالتفكير**: ويقصد بها القدرة على تغيير الزاوية الذهنية التي ينظر من خلالها إلى الأشياء والمواقف المتعددة بحيث يستطيع الموظف أن يتحرر من القصور العقلي ويتحرك إلى الفئات المختلفة للأفكار دون الاغصاب في فئة واحدة منها ويعد الانتقال بين المئات دليلا على المرونة وسهولة تغيير الموقف العقلي.
3. **الأصالة بالتفكير**: يقصد بها إنتاج أفكار جديدة أو مستوى الخبرة فيما يقدم الموظف من استجابات غير مألوفة بالنسبة لموضوع ما:
   - تعني جودة الأفكار .
   - تعني الحداثة وعدم الشيوع فيما ينطلق بموضوع معين .



الشكل (1-3): نموذج أنظمة التطوير

Source: Kathren. Cormican, Lawrence. Dooley, Siobhan. Wreath; David o, Sulivan. 2000-Supporting Systems Innovation-International Journal of Innovation Management. Imperiecal College Press. Vol 4. No3. P.277-297

4. **الخيال الخلاق:** المقصود بها القدرة على التخيل واختلاق العلاقات عن طريق القراءات المتعددة والاجتماعات وتنمية مدارك العقل وإثراء معرفته.
5. **الدافعية الداخلية للإبداع:** أن توفر الواقعية الداخلية للموظف وحماسه للإبداع ومدى إقباله عليه كأمر أساسي للتفكير الإبداعي.

6. **الإحساس بالمشكلات:** هو الإحساس المبكر للمشكلات والاستشعار بها قبل حدوثها.

6-1 الإبداع والابتكار

يؤكد الواقع على أن الشركات والدوائر والمؤسسات التي تتميز في التطورات التكنولوجية هي التي تكرس أنشطة البحوث والتطوير . وتعمل على زيادة استثمار ذاتها فيها. وتهيئ ظروف البيئة الإدارية المناسبة التي تخلق جو الابتكار والإبداع والابتكارات المستمرة تشكل أساس نجاح تلك المؤسسات.

هذه الابتكارات لا تتم في لحظات وإنما تستغرق وقتا طويلا. وهي تمثل تراكما للخبرة. لذلك يجب على الإدارات أن تعمل على خلق المناخ الإداري الذي يشجع على الإبداع والابتكار والذي يعبر عنه بأنه وظيفة جديدة هي إدارة الابتكار والإبداع. إن إدارة وتطبيق الابتكارات تعني العمل على تشجيع وتحضير عملية الابتكار والإبداع بأشكالها المختلفة.

وهذه الإبداعات والابتكارات تتبلور في نمطين أساسيين هما ما يوضحه الجدول التالي:

الإبداع أو الابتكار المنظم	الإبداع أو الابتكار المنطلق
يمثل عملية تفكير رشيدة.	يمثل عملية تفكير متحررة وقد تكون فجائية.
يمثل عملية تفكير منظمة وفق المنطق	يمثل عملية خلق فردية.
يمثل عملية مخططة.	لا يمثل عملية مخططة.
يلتزم بالأسس والقواعد العلمية.	قد يكون عملية عفوية.
يعتمد على التجريب المنظم.	يعتمد على الصدفة.
يحتاج إلى فرق وجماعات عمل.	قد يعتمد على التجريب العملي.
يحتاج إلى إدارة مركزية.	يحتاج إلى توجيه لامركزي.

وأشار (Weaver.2002 . P. 20) إلى أن المنظمة الابتكارية هي تلك المنظمة التي تبتكر أشياء ذات قيمة في الخدمات والأفكار والإجراءات والعمليات ضمن مجموعة من العاملين مع بعضهم بعضاً في ظل الإطار الاجتماعي للمنظمة الذي يتكون من

الأفراد والجماعات للتأثير في السلوك الابتكاري الذي يحدد الابتكار التنظيمي للمنظمة.

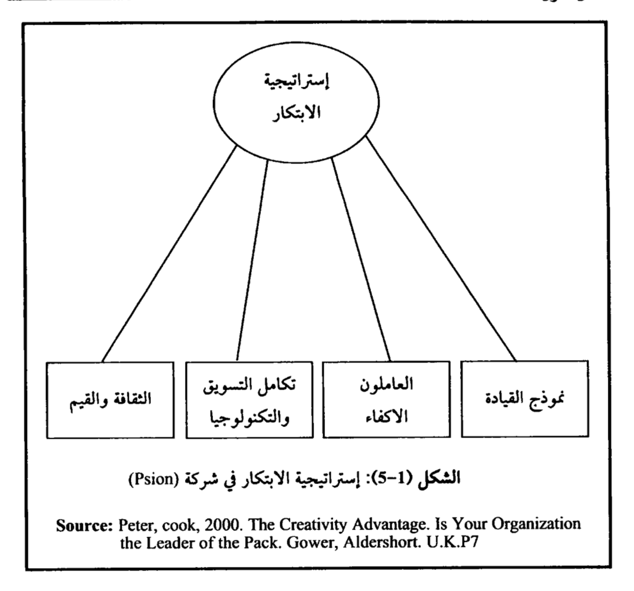
وأوضح (Smith,Gregorio. 2002. P81) أن الابتكار هو ذلك المحتوى في إيجاد منتج مختلف عن المنافسين ويكون من البدائل المفضلة للزبائن. وقد أشار (Peter. 2000. P7) كما هو مبين في الشكل (1-4) إلى أن المدخلات والمخرجات للمنظمة الابتكارية تؤدي إلى الإبداع من خلال التحسينات المستمرة في الإنتاج وتحقيق مكاسب مادية.

Ideas الأفكار →		→ Innovation الإبداع
People العاملون →		→ Growth النمو
Finance التمويل →		→ العائد على الاستثمار Return on Investment
Creativity الابتكار		Innovation الإبداع
The thinking of a novel التفكير في التجديد		The successful of creative idea النجاح في ابتكار فكرة

الشكل (1-4): مدخلات ومخرجات المنظمة الابتكارية

Source: Peter Cook, 2000. The Creativity Advantage, Is Your Organizations the Leader of the Pack. Gower, Al Dershort. U.K.p6

وتعد شركة (Psion) للكمبيوتر مثالاً على التمييز بين الابتكار والإبداع، وقد جاءت بأفكار جديدة لم تأت بها الشركات المنافسة من قبل للدلالة على الابتكار وتنفيذ هذه الأفكار يعد إبداعا من خلال قيادة الإبداع للإنتاج وقيادة السعر. ويوضح الشكل (1-5) نمط إستراتيجية الابتكار المستخدم من قبل شركة (Psion).



الشكل (1-5): إستراتيجية الابتكار في شركة (Psion)

Source: Peter, cook, 2000. The Creativity Advantage. Is Your Organization the Leader of the Pack. Gower, Aldershort. U.K.P7

وقد أشار (Peter. 2000. P8) إلى نمط إستراتيجية الابتكار المستخدم من قبل شركة (Psion) والتي تتكون من:

1. **العاملون الأكفاء**: هؤلاء العاملون يملكون المواهب والقدرة على العمل والأداء العالي والتحليل المنطقي والتفكير العميق، وينعكس ذلك على معرفة ماذا يفعلون، إضافة إلى أنهم يطورون أنفسهم، ويمتلكون حرية التفكير.
2. **الثقافة والقيم**: تتعلق بأنواع مختلفة من سمات الشخصية، التنوع، التشجيع على أخذ المخاطرة، الصلاحيات الطبيعية أكثر من صلاحيات الموقع، المعرفة، الابتكار، والرغبة في تقديم خدمات للزبائن أكثر من توقعاتهم، القبول بالعادات والقيم.

3. **نموذج القيادة:** يتعلق بعدم وجود تعقيدات في الرقابة والبيروقراطية و إعطاء الأهمية للعاملين، والتشجيع على السلوك الإيجابي، وإعطاء تخصصات في العمل لحل المشاكل، وقبول القيادة، والثقة بالإدارة، وأخذ المخاطرة والمشاركة بوضع الأهداف.
4. **تكامل التسويق والتكنولوجيا:** ويتم ذلك من خلال التكامل بين التسويق والتكنولوجيا وهذا يساعد على تمييز حاجات وطلبات الزبائن بما يحقق ارتباطهم بخدمات هذه المنظمات بحيث يصبحون جزءاً منها.

وأشار (Mary. Fagan. 2004, P2) إلى أن الابتكار يكون في ثلاثة أشياء وهي: الأفراد والإجراءات والمنتج، من حيث الأفراد يتكون لديهم الابتكار من خلال المواهب والسمات والشخصية والقدرات على التمييز والتعليم والاتجاهات والمهارات الواقعية. أما الإجراءات فتتعلق بالدافعية والاتصالات والتعليم والتفكير، وأما المنتج فيتعلق بالجودة والبيئة المحيطة.

وقد أشار (الصرن2001، ص53) إلى أنه من الضروري تنمية عمليات الابتكار والإبداع في المنظمات على اختلاف أنواعها وعملياتها، وهذه التنمية والتطوير للعمليات الابتكارية والإبداعية وصلت إلى أعلى مراحلها اليوم فيما يسمى ثقافة الابتكار والإبداع، وأضاف أن تحقيق هذه الثقافة في منظمات الأعمال يتطلب القيام بمجموعة من المهام منها:

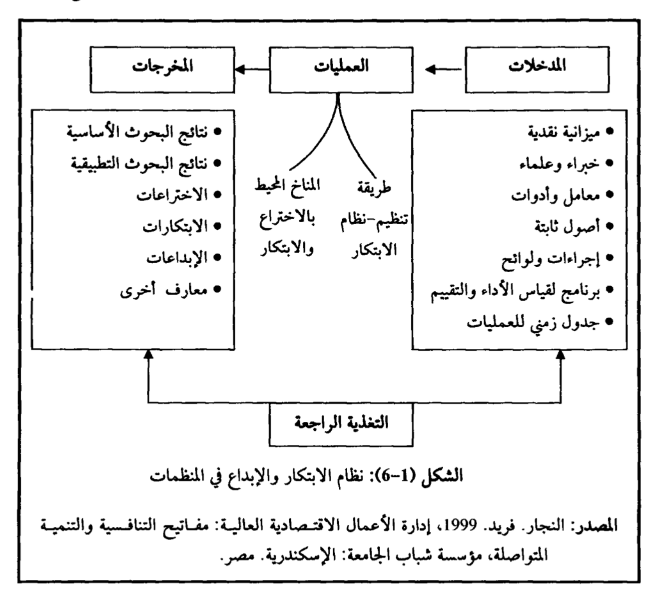
1. البحث عن طرائق جديدة ومبتكرة في الإنتاج والتسويق والتمويل والموارد البشرية.
2. مراجعة السياسات الإدارية الخاصة بأنشطة المنظمة.
3. مراجعة وتقييم الأداء للحصول على نتائج ومعلومات دقيقة عن مستوى الأداء لجميع الأقسام والأفراد في المنظمة.
4. دراسة العلاقة والتفاعل مع البيئة الداخلية للمنظمة والبيئة الخارجية أيضا ومدى تأثير ذلك في الثقافة الابتكارية والإبداعية للمنظمة.

ولتعميق مضمون الثقافة الابتكارية والإبداعية عمدت منظمات كثيرة إلى إنشاء إدارات متخصصة في بحوث وتطوير السلع والمنتجات، وتحمل المخاطر أيضا، علما بأن هذه المخاطر قد تكون أقل من مخاطر عدم الابتكار والتجديد، ويتضمن الابتكار والإبداع في هذا المجال تقديم واقتراح طريقة جديدة لإنتاج سلع جديدة أو إنتاج سلع قديمة بطرائق جديدة.

1-7 نظام الابتكار والإبداع في المنظمات

أشار النجار (1999، ص436) إلى العملية الابتكارية والإبداعية في المنظمات على أنها نظام له مدخلات وعمليات تمويل وتشغيل ومخرجات، وإن لهذا النظام علاقاته المميزة مع البيئة الخارجية المحيطة. ويوضح الشكل (1-6) الابتكار والإبداع في المنظمات والذي يبين الترابط بين مكونات المدخلات من أموال وأصول ثابتة وأدوات وإجراءات وجدول زمني، وكذلك مكونات العمليات من تنظيم نظام الابتكار والمناخ المحيط به، وكذلك مكونات المخرجات من نتائج البحوث الأساسية والاختراعات والابتكارات التي تؤدي إلى تكوين منظومة المعرفة من خلال التغذية الراجعة العائدة من نظام الابتكار والإبداع في المنظمات.

وأضاف (النجار، 1999) أن نظام الابتكار والإبداع في المنظمات يتأثر بالمتغيرات الكمية والسلوكية والخبرة السابقة والتعلم، والاحتقان والتفاعل والمعرفة والإدراك، والشخصية، والبيئة والانفتاح الفكري والذاكرة، والحاجات والإمكانات والقدرات الذاتية والمكتسبة.



الشكل (1-6): نظام الابتكار والإبداع في المنظمات

المصدر: النجار. فريد. 1999، إدارة الأعمال الاقتصادية العالية: مفاتيح التنافسية والتنمية المتواصلة، مؤسسة شباب الجامعة: الإسكندرية. مصر.

وأشار (Floyd. 2000, p23.) إلى أن القيام بعملية الابتكار تتطلب أن يتوفر لدى المنظمات مجموعة من المعارف التي تساعدها في صناعة السلع الاستثمارية وبما يحقق طلبات النمو بالتوسع في المبيعات وزيادة الربحية ومن هذه المعارف:

1. **المعرفة بتطوير السلع والعمليات:** وهذا يتطلب معرفة كبيرة بعمليات الإنتاج ورقابته، ولحاجات الزبائن وخصائص قنوات التوزيع وغيرها.
2. **المعرفة بكيفية تنفيذ السلع والعمليات الجديدة:** تتعلق بتطوير عمليات الإنتاج واختيار الآلات وترتيبها، ومشاكل التنظيم الداخلي، والفائدة أو الحاجة للمواد والأدوات، وكما يتطلب هذا النوع أيضا المعرفة بعمليات الإمداد والتزويد والرقابة على الإنتاج، إضافة إلى مشاكل إدارة ورقابة الجودة والتعبئة والتغليف.

3. **المعرفة بالعملية والإنتاج:** يشير هذا النوع من المعارف للعمليات الإدارية والفنية في المصانع وكذلك تنظيم البنية الأساسية للتوريد والخدمات ورقابة العمليات وجدولة الإنتاج.

4. **المعرفة بكيفية إدارة ورقابة المشروعات المنتجة:** يشير هذا النوع من المعرفة إلى المهارات والاتجاهات الإدارية والمعارف في التنظيم والعمل ورقابة المشروعات، وكذلك اكتساب وتطور المنفعة الاقتصادية للموارد في جميع أنحاء الموارد البشرية والمواد والأموال.

5. **المعرفة بالصيانة والخدمة:** تشير هذه المعرفة للخدمة والصيانة والعناية المناسبة بالسلع والآلات والعمليات في الاستعمال وفقا لصفات الخدمة المحددة للتجهيزات، بالإضافة للمعلومات الهامة عن التحسين التدريجي للتكنولوجيا الجديدة في زيادة قدرتها على الاستعمال بالإضافة إلى الإنتاج.

6. **المعرفة المتعلقة بالسلعة:** تشير هذه للمعرفة الكاملة بخصائص السلعة والمهارات المتعلقة بكيفية تطوير السلع والمنتجات بما يحقق رغبات الزبائن.

7. **المعرفة المتعلقة بالسوق:** تشير المعرفة هنا إلى الطلب المحتمل والواقعي على السلع في السوق، وبذلك فإن السلع المتطورة والمنتجة لا تتناسب فقط مع الطلب عليها، ولكن أيضا يجب أن تتناسب مع التكلفة وقابلية الاعتماد والسهولة في الخدمة والصيانة.

8. **المعرفة بالأمور المتعلقة بالريادة:** وتعني القدرة على الربط ما بين الأنواع السابقة من المعارف بالإضافة إلى تقديم الأفكار وربطها بالتكنولوجيا المعروفة والأشكال التنظيمية، وبث السوق لها بالإضافة إلى القدرة على تنظيم الإنتاج والتسويق والخدمة بمعدلات جذابة لكل من التكلفة والسعر.

إن القيام بعمليات الابتكار بالنسبة لمنظمات الأعمال لا يأتي بطريقة الصدفة والحظ، وإنما من خلال الاعتماد على مصادر داخلية وخارجية تساعد على توليد الأفكار الابتكارية لمثل هذه المنظمات ومن هذه المصادر (Lancaster, 2000, p 142):

1. **العاملون:** يعد العديد من العاملين موردا هاما لمفاهيم وأفكار السلع الجديدة، وخير مثال على ذلك رجال المبيعات، بالإضافة إلى العاملين في التصنيع وخدمة الزبائن والتعبئة والتغليف. وعلى الرغم من أن العاملين يقترحون النظم التي تؤدي إلى تطوير الأفكار الجديدة فإن أغلب الاقتراحات تأتي من العاملين الذين يتعاملون بشكل مباشر مع الزبائن ومشاكلهم.
2. **الزبائن:** إن المصدر الأكثر توليدا للمفاهيم والأفكار الخارجية للسلع الجديدة هو الزبائن أو المستهلكون لسلع وخدمات المنظمة، حيث تكون أغلب أفكارهم موجهة نحو تطوير وتحسين السلع القائمة وتطوير السلع الجديدة، ويمكن أن يستعمل العديد من المداخل لجمع الأفكار المتعلقة بالزبائن عن طريق المسح الميداني وغيره.
3. **وسطاء التسويق:** اعتمادا على نمط الصناعة فإن السماسرة والمصنعين والموزعين الصناعيين والوسطاء الكبار ومنظمات التجزئة الكبيرة تشكل مصادر خارجية للمعلومات.
4. **الموردون:** إن الموردين يكونون قريبين من سلعة الإنتاج وهم الذين يقدمون النصح والإرشاد والاستشارات للمنظمات التي يتعاملون معها.
5. **المنافسون:** يمكن أن تشكل سلع المنافسين مصدرا غير مباشر للسلع الجديدة.
6. **مصادر أخرى:** ومن بين هذه المصادر المستشارون، وكالات الإعداد وشركات التسويق والجامعات والكليات ومختبرات البحوث والحكومات والإنترنت والكتب والمجلات.

وتسعى المنظمات المبدعة دائما إلى تطوير سلعها لكي تتناسب مع أذواق ورغبات الزبائن للمحافظة على مركز المنظمة في السوق، بالإضافة إلى تحقيق برامج تسويقية جيدة وبشكل خاص للسلع الجديدة في الأسواق والرغبة المتزايدة في التوسع والبقاء والاستمرار.

وقد أشار(Cooper, 2000, P30) إلى وجود مراحل لتطوير السلع الجديدة وهي:

1. **مرحلة توليد الأفكار:** وهي المرحلة التي يتم فيها تكوين الفكرة الرئيسية لتطوير السلع الجديدة .
2. **مرحلة فحص الأفكار الجديدة:** وهي المرحلة التي يتم بها التأكد من سلامة هذه الأفكار ومدى انطباقها مع حاجات ورغبات الزبائن .
3. **مرحلة التحليل التجاري:** والتي يتم فيها تحديد إذا كانت الأفكار التي تم الحصول عليها وفحصها مربحة أثناء القيام بتحليلها، وإذا كان يتوقع طلب كاف على السلعة ودراسة الطلب وتحديد الكلف والأرباح المتوقعة وتحديد المسؤول عن إنتاج السلع وتطويرها.
4. **مرحلة الإنتاج:** أي تحويل الفكرة إلى واقع عمل والقيام بإنتاج السلع وفقا للمخططات التي تم اعتمادها، ويجب أن تكون مرحلة الإنتاج في البداية قليلة بهدف إجراء الفحوصات الفنية والمخبرية اللازمة لمعرفة مقدار جودة السلع من الناحية الفنية.
5. **مرحلة المعاينة والفحص السوقي:** تتم في هذه المرحلة دراسة السوق، وتحديد الأسواق التي سوف يتم توريد السلع إليها أولاً وكذلك الكميات المتوقعة.
6. **مرحلة التسويق على نطاق واسع:** في هذه المرحلة يتم إنتاج كمية من السلع الجديدة، ومن ثم يتم تصميم برنامج متكامل لتسويق هذه السلع، وكذلك اتباع السياسات الإعلانية والترويجية التي تعد على قدر كبير من الأهمية في عملية التسويق.

وقد أشار كل من (Hutt, Thomas, 2000) من خلال الشكل (1-7) عن أداء الابتكار الذي يشير إلى قرارات التسويق والبحث والتطوير، بالإضافة إلى صفات السوق، وتأثير أداء المبيعات على السلعة الجديدة . ويوضح الشكل (1-7) وجود نوعين للسلع الجديدة:

1. السلع الجديدة الأصلية
2. السلع الجديدة التي يعاد تكوينها وتشكيلها.

ولهذا يرى الكاتب إن تعريف الابتكار، هو أن تقوم منظمات الأعمال بتقديم أفكار جديدة لم تأت بها المنظمات المنافسة الأخرى ومرتبطة بالتكنولوجيا و تتعلق بتطوير السلع والخدمات وعمليات الإنتاج وإدارة ورقابة الأعمال والموارد البشرية والثقافة والهيكل التنظيمي.



الشكل (1-7): نموذج أداء الابتكار

Source: Hutt, Michael D and Thomas W. Steph 2000 Business Marketing Management: A strategic View of Industrial and Organizational markets 8th ed. The Drydam Press, Har Court Brace College Publishers p233.

1–8 الإبداع والمبادأة

أشار (Caruana, Al Bert. 2000, P16) إلى أن المبادأة (Proactiveness) هي القدرة على أخذ مخاطرة عالية أكثر من ظروف البيئة المحيطة بالمنظمات وهي تتضمن ثلاثة عناصر أساسية:

1. إقرار ملاحقة أو عدم ملاحقة المنافسين بالإبداع.
2. المفاضلة بين المحاولات الحقيقية في النمو والإبداع والتطوير.
3. محاولة التعاون مع المنافسين من أجل احتوائهم.

وأشار الباحث أيضا إلى أن المبادأة تتكون بتنفيذ الأعمال الريادية، بحيث يكون في أخذ هذه المخاطرة مسؤولاً عن الفشل وعدم تحقيق النجاحات المتوقعة.

من جهة أخرى، فقد ذكر الباحثان (Bateman,Crant. 2000, P116) أن سلوك المبادأة مرتبط بالمفاهيم التالية:

1. اغتنام الفرص في السوق التي لا تكون على علاقة مع العمليات الحالية.
2. تقديم منتجات جديدة ونادرة مختلفة عن بقية المنافسين.
3. التخطيط الاستراتيجي للعمليات التي تكون في مرحلة الانحدار خلال مدة حياة المنتج.

ويشير قاموس (Webster's. 1998. P928) إلى أن المبادأة بالاستعداد مقدما للتعامل مع صعوبة محتملة، وهي فعالية المشاركين في المشاكل المستقبلية والحاجات والتغيير.

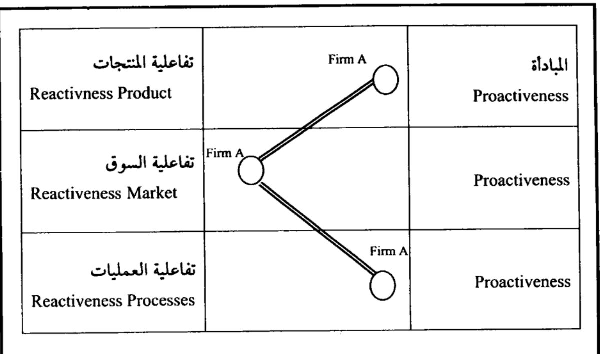
وأشار (Birgitta. 2002. P5) إلى أن سلوك المبادأة هو المشاركة في التغييرات والانتباه إلى البيئة، وان المنظمات لديها القدرة على الاستمرارية وتحقيق الفوائد من خلال التغييرات المحيطة بها، وقد ميز بين المبادأة والتفاعل(Reactive)، وبين أن السلوك التفاعلي هو الذي يكون بمثابة ردة فعل للتغييرات التي تحدث في البيئة ولا بد من إجراء سريع يعد جزءاً أساسياً في إدارة الأزمات.

وقد أشار (Argon, 1998, P113) إلى أن المبادأة هي القدرة على إيجاد الفرص أو تمييز الفرص عند القيام بطرح المنتجات في السوق، وتكون الاستجابة للتغييرات وليس كردة فعل للأحداث، ويكون ذلك من خلال الحصول على المعلومات عن الوضع الحالي والسابق وفي المستقبل.

وأضاف أن المبادأة تتضمن الأفعال التي تتم قبل التغييرات في البيئة التي يكون لها تأثير على المنظمة، وكذلك الافتراضات باحتمالية حدوث مثل هذه التغييرات، وعلى المدى الطويل يتم اختيار الإستراتيجية المناسبة في اختيار الإدارة السابقة للعناية بذلك.

والمبادأة مكلفه من خلال الرقابة على الزبائن والمنافسين ومسح السوق على المدى الطويل والبحث عن الموارد النادرة وأن درجة المبادأة معتمدة على عناصر البيئة المختلفة وكذلك ما يرتبط بها من وظائف مختلفة للمنظمة سواء أكان في التمويل والعمليات التسويق والبحث والتطوير والإنتاج والهيكل. وكذلك لا بد من التمييز في العلاقة ما بين المنتج والسوق والعلاقة بين العمليات والمبادأة وأن الشكل (1-8) يوضح العلاقة والاستمرارية المتصلة ما بين المبادأة – والتفاعلية وأن هنالك مبادأة وتفاعلية مستمرة ومتصلة بناء على المنتجات والسوق والعمليات، والمنظمة تأخذ موقعها بناء على ذلك الذي يتم توضيحه على الشكل التالي:

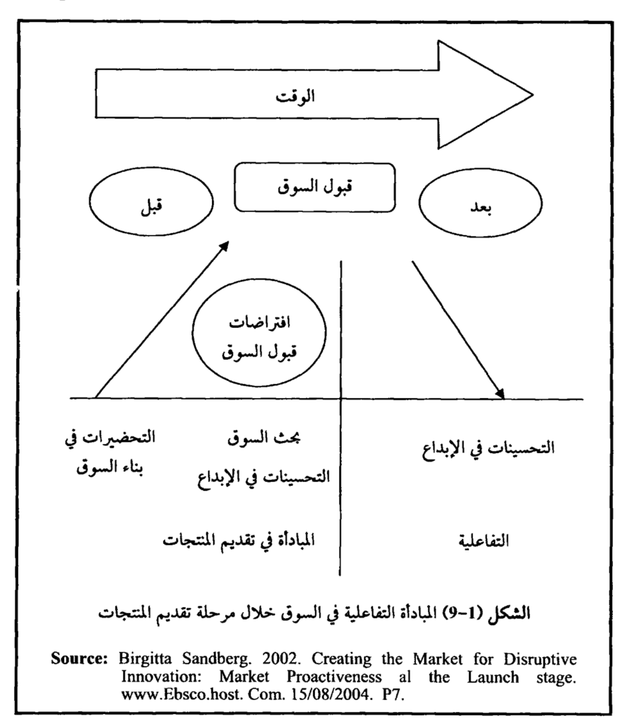
1. **تفاعلية المنتجات:** تشير إلى البحث والتطوير وإعادة البناء والتصنيع ومن الصعوبة التمييز ما بين المبادأة والتفاعلية بالنسبة للبحث والتطوير وذلك لأن المنافسين يمارسون الضغوطات وبالتالي لا بد من المتابعة المستمرة للبقاء في دائرة الضوء.
2. **تفاعلية العمليات:** وتشير إلى طبيعة العلاقة ما بين العمليات وقنوات التوزيع والإجراءات والإدارة والعمليات الإدارية.
3. **تفاعلية السوق:** وتشير إلى القدرة على جمع المعلومات المتعلقة بالسوق قبل حدوث أية تغييرات على المنظمة أو في السوق.



الشكل (1-8) موقع المنظمة من خلال التفاعل – المبادأة المتصلة

Source: Birgitta Sandberg. 2002. Creating the Market for Disruptive Innovation: Market Proactiveness al the Launch stage. www.Ebsco.host. Com. 15/08/2004. P7.

وقد أوضح (Birgitta .2002. P9) في الشكل (1-9) طبيعة العلاقة ما بين المبادأة والتفاعلية في مرحلة تقديم المنتجات بالأسواق والطريقة التي يتم بها تقديم المنتجات بالأسواق، فكلما كانت ناجحة ساعد ذلك في نجاح هذه المنتجات، ويتم التأكد من هذا الدور في مرحلة تقديم المنتجات وإن الخطورة تأتي في حال رفض هذا المنتج، وإن الإبداع يلعب دورا أساسيا في تلك المرحلة وكذلك توقعات الزبائن وردة فعلهم خلال بحث السوق قبل تلك المرحلة، وإن التفاعلية بالإبداع تكون استجابة للزبائن والمنافسين بمثابة ردة فعل خلال وبعد فترة تقديم المنتجات بالأسواق والاستفادة من آراء المديرين بالأعمال والتعلم من السوق للاستفادة من تحقيق الرؤية لمنظمات الأعمال في المستقبل وإن المرحلة التي يتم بها تقديم المنتجات بالأسواق تساعد في التعرف على مدى تقبل السوق للإبداع الجديد .



الشكل (1-9) المبادأة التفاعلية في السوق خلال مرحلة تقديم المنتجات

Source: Birgitta Sandberg. 2002. Creating the Market for Disruptive Innovation: Market Proactiveness al the Launch stage. www.Ebsco.host. Com. 15/08/2004. P7.

وأضاف أيضا أن التكاملية ما بين الإبداع والسوق قد تساعد على تحقيق تعديلات بمتطلبات الزبائن وذلك بعد تقديم المنتجات بالسوق أو من خلال المشاركة بأبحاث السوق، وأن التحضيرات للسوق تكون من خلال إجراء توضيح للزبائن عن طبيعة وخصائص هذا المنتج وأن المبادأة تكون مرتفعة في هذه المرحلة.

ولهذا يرى الكاتب بان التعريف للمبادأة هو أن تقوم منظمات الأعمال باغتنام الفرص في تقديم طرق جديدة للإنتاج والخدمات، والقيام بأعمال تنافسية من أجل مواجهة المنظمات المنافسة وكيفية تحصين الموقع التنافسي للاستمرارية والاستجابة للتغيرات بالسوق.

مراجع الفصل الأول

1. السكارنة. بلال (2010) الريادة وإدارة منظمات الأعمال. الطبعة الثانية. دار المسيرة للطباعة والنشر. عمان. الأردن.
2. مسعود، جبران 1995. الرائد، معجم لغوي عصري/ دار العلم للملايين، بيروت، لبنان.
3. Baumoul. 2000. Creativity and Innovation as Strategy. www.transknowformace.com.cited . 12-6-2004.
4. Betlis, R.A. & Hitt, M.A. (2000) The New Competitive Land Scape. Strategic Management Journal, 16, 7-19.
5. Caruang. Albert. 2000. The Effect of Centralization and Formalization on Entrepreneurship in Export Firm. Vol.36. Issuc.1. Journal of small Business Management.
6. Cooper.Arnold.2000. Entrepreneurship Technology. www.destination.km.com.cited .14/7/2004.
7. Dale .G . Meyer.2000. Entrepreneurship as Strategy. Sage Publications, Inc, U.K
8. Daneil. Robert. 2004. Entrepreneur Checklist. The Top Entrepreneurship Resource Center Online. www.zero.million.com.cited .27-5-2004.
9. Don. Harvey, Donald R. Brown. 2000. An Experiential Approach to Organization Development. 6th Edition. Prentice Hall New Jersey. U.S.A.
10. Davidsson. 2000. Entrepreneurship Strategy. Solan Management Review, vol 40, Issue. 1. www.EBSCO.com. 10/5/2004
11. Druid, Nelson. 2001. An Interface Between Entrepreneurship & Innovation. (New Zeland SMES Perspective. www.ebscoht.com.cited .20/6/2004.
12. Griffin. 2005. Management . 6Edition. Houghton Mifflin Company. U.S.A.
13. Hammer, M (2000) The New Loyalty. Leader to leader 2, 30-35.
14. Histrich .Robert.D and Michael . Peters. 2005. Entrepreneurship. Sixth Edition. McGraw-Hill Higher Education.

15. Hitt, M. A. and Ireland, R. D and Hoskisson . R. E. 2001. Strategic Management: Competitiveness and Globalization, 4th Edtion. Cincinnati: South-Western College Publishing
16. House. Morten.2000 . Resource Configuration, Competitive Strategies and Corprate: An Empirical. www.ebescohot .com.cited.
17. Jeffery. G. Cooin and Margon P. Miles. 2000. Corporate Entrepreneurship and The Pursuit of competitive advantage. Baylor University. E.T.P. www.Ebscoht.com.cited .20/04/2004
18. Jeffrey S. Hornsby and Douylas W. Naffziger and Donald F. Kuratko and Ray V. Montagno.1993 . "An Interactive Model of The Corporate Entrepreneurship Process. Entrepreneurship Theory and Practice.
19. Kuratko .Donald. F and Richard . M. Hodgetts. 2001. Entrepreneurship A Contemporary Approach. 5 edition Harcourt College Publishers. U.S.A.
20. Lumpkin. G.T and Dess. Gregory G. 2000. Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance.http://search.epen.com/direct.asp?an=960216158.cit ed 30/5/2004.
21. Merriam . Webster's. 1998. Collegiate Dictionary. 10th Edition. An Encycolopadia Britinnica Company.
22. Peggy. Lambing and Charles. R. Kuehl. 2000. Entrepreneurship. Second Edition. A Pearson Education Company, New Jersy.
23. Robert. D. Histrich .Entrepreneurship. Fifth Edition 2002, MC Graw - Hill higher Education. London
24. Sautel. F. E. 2000. An Entrepreneurial Theory of the Firm, Route ledge. London and New
25. Sue. Birley. Daniel. and F. Muzyka. 2000. Mastering Entrepreneurship. Prentice Hall, Pearson Education limited. U.S.A.
26. Rousseau. D .M. 2000. Organizational Behaviour in the View Organizational . Annual Review of Psychology, 48-P 524.
27. William D. Bygrave. The Entrepreneurship Baradigm: Aphilosophical Look at it Research Methodologies. "Entrepreneurship Theory and Practice. 1993. 13th edition.

الفصل الثاني

تنمية الإبداع الإداري

المقدمة

2-1 أثر بيئة العمل على الإبداع التنظيمي

2-2 عناصر الإبداع الإداري

2-3 السلوك الإداري والسلوك الإبداعي

2-4 المرتكزات الأساسية التي يقوم عليها الإبداع الإداري

2-5 العملية الإبداعية

2-6 العلامات الدالة على الإبداع في المنظمات

2-7 معوقات الإبداع الإداري

مراجع الفصل الثاني



الفصل الثاني
تنمية الإبداع الإداري

الأهداف التعليمية

يهدف هذا الفصل إلى تزويد القارئ بالمعلومات التي تمكنه من التعرف على:

- أثر بيئة العمل على الإبداع التنظيمي.
- عناصر الإبداع الإداري.
- السلوك الإداري والسلوك الإبداعي.
- المرتكزات الأساسية التي يقوم عليها الإبداع الإداري.
- العملية الإبداعية.
- العلامات الدالة على تنمية الإبداع في المنظمات.
- معوقات الإبداع الإداري.

المقدمة

يعد الإبداع ظاهرة إنسانية وجدت منذ خلق الله البشرية، إذ كان الإنسان يبدع ويخترع كل جديد. والإبداع ليس حكراً على أحد إلا أن الاهتمام العلمي المنظم بموضوع الإبداع بدأ منذ بداية الحرب العالمية الثانية، في القرن الماضي إذ أصبح موضوعاً رئيسياً في علم النفس، وقد ارتبط بالمنافسة بين الدول الغربية في أثناء الحرب العالمية الثانية وظروف التسابق التكنولوجي بين الدول المتقدمة مما ساهم في بلورة هذا التفاهم.

وسنتناول في هذا الفصل الموضوعات التالية: تمهيد عن الإبداع، مفهوم الإبداع وأهميته، مستويات الإبداع، أثر بيئة العمل على الإبداع التنظيمي، مفهوم الإبداع

الإداري، أنـواع الإبـداع الإداري وعناصـره، السلوك الإداري والسلوك الإبـداعي، المرتكزات الأساسية التي يقوم عليها الإبداع الإداري، العمليـة الإبداعيـة، مستويات الإبداع الإداري، معوقات الإبداع الإداري، تنمية الإبداع الإداري، كما يلي:

2-1 اثر بيئة العمل على الإبداع التنظيمي

تمثل بيئات العمل مصدراً من مصادر معوقـات الإبـداع التنظيمـي وخاصـة في البيئات التي لا يتوفر فيها المناخ والظروف التنظيمية الملائمة للإبـداع حيـث إن بعـض البيئات تفتقر إلى التهوية والإضاءة والتدفئة الملائمة أو عدم توفرها بل إن الكـثير مـن المنظمات قد تفتقر كذلك إلى عدم وجو قنوات اتصال جيدة بين الأفراد ممـا يحـد مـن انسياب المعلومات فيما بينهم بالشكل السليم لحـل المشكلات وكـذلك عـدم قـدرة الإدارة في بعض الأحيان على إدراك قدرات وإمكانيات الأفراد واستثمارها الاستثمار الأمثل في حل المشكلات وقد يعزى ذلك لعدم ثقة الإدارة بالعاملين.

لذا فإن على المنظمات ضرورة أن تتبنى العديد من الآليات التي يمكن أن تعـزز الإبداع. بحيث تكون قادرة على جني ثمـار المواهـب الإبداعيـة عنـد العـاملين فيهـا. وبغض النظر عن مستوياتهم أو أنشطتهم الإدارية.

ومن هذه الآليات ما يلي: (Gray & Strake, 1988: 328 – 329).

1. التدعيم (مادياً ومعنوياً).
2. المساندة والتعضيد (بالعدد والآلات والمختبرات ومراكز البحوث).
3. جدولة الأولويات (برمجـة الإبـداعات القابلـة للتطبيـق وفـق نظـام زمـني خـاص بالتنفيذ).
4. الموازنة بين التكييف وحرية العمل أي خلق حالة من التـوازن بـين حريـة العمـل والقوانين التي تعمل من خلالها المنظمة.

وأكد (الدهان، 1989)، أنه بالإمكان زيادة الإبداع لدى الفرد العامل من خلال ما يأتي:

1. تقوية الانتماء الروحي للمنظمة لديه.

2. تشجيع عقليته العلمية في التعامل مع الأزمات من خلال مكافأته مادياً ومعنوياً.
3. تعليمه الانفتاح على الرأي الآخر.
4. البعد الإنساني في التعامل مع الأفراد المبدعين وغيرهم.

وعليه فإن العملية الإبداعية قد تكون ذاتية أو مكتسبة بمعنى أن الوراثة لها اثر إيجابي أو سلبي على مقدرة الإنسان الإبداعية كما أن الإبداع يمكن أن يكتسب بالتعلم والمعرفة والتدريب والاجتهاد (الحمادي، 1999: 49). ومعنى ذلك أن هناك حاجة لوجود أفراد مبدعين لديهم القدرة على اكتشاف الأفكار. إلا أن وجود مثل هؤلاء الأفراد لا يكفي، فلا بد من وجود منظمات أو منشآت تتبنى هذه الأفكار وتحولها إلى سلعة أو خدمة مفيدة لجهة معينة. وأكد (Roorda, 2001) على ضرورة التركيز على ثلاث أمور أساسية هي: التحسن المستمر في السلع المنتجة والخدمة المقدمة، والإبداع، وأهمية زيادة الكفاءة.

إن المنظمات غير المبدعة عادة ما تستثمر جزءاً قليلاً من إمكانيات أفرادها مما قد يدفع هؤلاء الأفراد إلى عدم الاهتمام وبذل المزيد من الجهود لحل المشكلات أو قد تكون ثقافة المنظمة من معتقدات وقيم سائدة قد تحد من تفكير العاملين كالاعتقاد بأن حل المشاكل أمر يتطلب العبقرية وتقتصر على أفراد دون غيرهم أو التمسك بالقواعد والأنظمة السائدة، وكذلك فإن غياب الدوافع على الإبداع متمثلة بالحاجة إلى التقدير، بناء على الإنجاز والمكافآت والحوافز والاستقلالية والمخاطرة وحب الاستطلاع والتحدي حيث إن كل هذه الدوافع قد تحد الأفراد من التوصل إلى الأفكار أو الحلول الإبداعية. (الهمشري، 1994: 126).

ويؤدي الإبداع دوراً مهماً في جوانب ومجالات الحياة كافة وفي مختلف دول العالم دون استثناء وازدادت حاجة المنظمات له في ظل تيار العولمة، والتكنولوجيا الجديدة، وثورة المعلومات والاتصالات، والتغيير في الهياكل الاقتصادية والسياسية مما دفع بالمنظمات إلى تنمية الإبداع ليمكنها من التعايش والتكيف مع متطلبات المستقبل والمتغيرات البيئية.

ويعد الإبداع من أكثر الموضوعات حداثة وأهمية في مجال الإدارة. وهذا ما دفع الإداريين، إلى الاهتمام به وتشجيع العاملين وحثهم عليه، إذ أصبح في مقدمة الأهداف التي يسعى العديد من المنظمات إلى تحقيقها (الحوامدة، 2003). والإبداع يدعم قوة أية منظمة في تميزها عن المنظمات الأخرى، والمنظمات المبدعة هي وحدها القادرة على تحقيق النجاح، مما يتطلب من الإدارة العليا جهوداً مكثفة تتدعم من خلالها العملية الإبداعية، التي تبدأ عادة من الداخل (الزهري، 2002).

لقد عرف الإبداع في الإدارة بأنه "القدرة على ابتكار أساليب ووسائل وأفكار مفيدة للعمل، بحيث تلقى هذه الأفكار والأساليب التجاوب الأمثل من قبل العاملين وتحفيز ما لديهم من قدرات ومواهب لتحقيق الأهداف الإنتاجية والأدائية الفضلى، وهذا يعني أن الإبداع ليس مجرد فكرةٍ أو قرار، وإنما هو عملية تتضمن ثلاثة عناصر متداخلة ومتشابكة إلى أقصى درجة: يتمثل العنصر الأول في الفكرة القيادية والرؤية المتميزة للإداري، أما العنصر الثاني، فيتمثل في تحريك وإذكاء مواهب ومهارات الأفراد والفريق، والعنصر الثالث يتمثل في استثمار نتائج هذه التركيبة وتحويلها إلى القنوات الإنتاجية الصحيحة" (بدران، 1989، 2). كما أشار كل من رو وبويس (Rowe and Boise, 1974, 258).

إلا أن تومسون أحد فقهاء الإدارة عرف الإبداع الإداري بأنه "عملية خلق وإيجاد الأفكار الجديدة، التي تكون قابلة للتطبيق، ويجب على المؤسسة أو المنظمة أن تكون قادرة على الاستفادة من هذه الأفكار الجديدة، وخاصة إذا كانت إبداعية".

أما العميان (2002، 389) قد عرفه بأنه "إيجاد وتقبل وتنفيذ الأفكار والعمليات والمنتجات والخدمات الجديدة"، كما عرف "بأنه القدرة على تقديم إجابات لمشكلات مطروحة واستغلال الفرص المتاحة" (الزهري، 2002، 246). في حين عرفه جواد: بأنه "توليد طرق وأساليب مفيدة لإنجاز الأعمال، وهو عملية عقلية للفرد تتميز بالحساسية للمواقف والأصالة والمرونة تجاهها، واتجاه الحالات والمشكلات التي تجابه الفرد أو المنظمة، وبشكل منفرد وغير مألوف" (جواد، 2000، 175).

ورأى روبينس وديفيد (Robbins and David) بأن الإبداع الإداري "عملية يتم من خلالها تحويل الأفكار المبتكرة لمنتج أو خدمة جديدة أو طرق وأساليب جديدة في العمل" (Robbins and David, 1998, 248).

2-2 عناصر الإبداع الإداري

الإبداع هو الإجادة في إتقان عمل ما، وإكماله بشيء من الكمال مع الإتيان بشيء جديد. وليس الإبداع تحسين أداء عمل ما بمهارة عالية فحسب، بل المساهمة في التطوير نحو الأفضل، وإضافة شيء جديد بعد أداء العمل بالمهارة اللازمة. وقد أصبح الإبداع ضرورة في كافة مجالات الحياة المختلفة وعلى مستويات مختلفة، يأتي الفرد والنظام التربوي والقطاع الصناعي ووسائل الإعلام ومؤسسات المجتمع في طليعة هذه المستويات (رضا، 2002).

وصنف إيفان (Evan, 1993) الإبداع إلى نوعين:

- **الإبداع الإداري:** الذي يشتمل على إحداث تغيير في الهيكل التنظيمي، وتصميم الوظائف وعمليات المنظمة وسياساتها وإستراتيجيتها ونظمها الرقابية.
- **الإبداع الفني:** الذي يشتمل على تطوير منتجات أو خدمات جديدة أو إحداث تغييرات في التقنيات التي تستخدمها المنظمة، وتغييرات أخرى في فنون وأساليب الإنتاج وإدخال الحاسوب إلى العمل.

وأشار (Daft & Noe, 2001) إلى أن الإبداع الفني عملية تتم من أسفل إلى أعلى الهرم التنظيمي بحيث يتم توليد الإبداعات ودعمها من قبل المستويات الإدارية الدنيا ذات الخبرة الفنية، أما الإبداع الإداري فهو عملية فاعلة تتم من أعلى إلى أسفل إذ يتم تبني الإبداع، ودعم تطبيقه من قبل المستويات الإدارية العليا.

وأشار الخوالدة (2005) إلى أن كثيراً من الدراسات الإدارية ترى أن المنظمات تركز بشكل ملفت للنظر على الإبداع الفني، بشكل يفوق تركيزها على الإبداع الإداري، مما أدى إلى نشوء فجوة تنظيمية أثرت بصورة سلبية على أداء المنظمة ككل، إذ وجدت الدراسات أن المنظمات التي تقل فيها هذه الفجوة يكون أداؤها أفضل. واستنتج أن الإبداع الإداري يمكن أن يأخذ واحدة من الصور الآتية:

- اختراع شيء جديد (أفكار جديدة، أساليب، وسائل، خدمات، منتجات).
- تجميع أفكار ومعلومات وأساليب مترابطة وتحويلها إلى فكرة جديدة أو منتج جديد.
- الاستفادة من تجارب الآخرين في مجالات جديدة (تطبيقات جديدة) وذلك بعد تعديلها وتطويرها وتكييفها بما يتلاءم مع الوضع الجديد.
- العمل على إحداث تغييرات شكلية في المنتج والخدمات لا تتجاوز المظهر العام له.

أما الصيرفي (2003) فقد صنف الإبداع الإداري إلى خمسة أنواع:

1. **الإبداع التعبيري:** ويعني الطريقة التقليدية التي يتميز بها شخص معين في عمل شيء ما أو مزاولة مهنة أو ممارسة فن من الفنون.
2. **الإبداع الفني:** ويتمثل من الناحية الجمالية التي تضاف إلى السلع والخدمات كالمظهر العام للسلعة أو الديكور الذي يتميز به مكان تقديم الخدمة.
3. **الاختراع:** ويعني استحداث شيء جديد لأول مرة غير أن عناصره والأجزاء المكونة له موجودة من قبل، ولكن يتم إدخال تعديلات عليها بحيث تأخذ مساراً جديداً وتؤدي مهمة مميزة كاختراع الحاسب الآلي.
4. **الإبداع المركب:** ويمثل تجميع غير عادي بين الأشياء فمثلاً يتم أخذ أفكار مختلفة حيث توضع في أنموذج واحد للوصول إلى معلومة جديدة.
5. **الاستحداثات:** وتتمثل باستخدام شيء موجود فعلاً، ولكن يتم تطبيقه في مجالات جيدة (أي يتم فهم المبادئ الأساسية التي وضعها السابقون، وإعادة تطويرها والبناء عليها من جديد).

كما أشار كل من الضمور (2003) والصيرفي (2003) من خلال البحوث والدراسات العلمية التي أجمعت على أن الإبداع يتكون من ستة عناصر هي:

- **الإحساس بالمشكلة:** أي تعرف المشكلة من جميع جوانبها، لأن ذلك يزيد من فرص التوصل إلى أفكار جديدة.

- **وفرة الأفكار:** وتتمثل في قدرة الفرد على توليد الأفكار الجديدة وعدم التشكيك بها أو التشدد في قبولها.
- **المرونة:** معنى المرونة هنا هو النظر إلى الأشياء بمنظور جديد غير ما اعتاد عليه الناس، والقدرة على إعطاء استجابات متنوعة تتلاءم مع الموقف المحيط.
- **الأصالة:** وتعني ابتعاد الإنسان عن طرق التفكير التقليدية واكتشاف الأفكار الخلاقة والمبدعة.
- **التفكير الابتكاري:** وهو ذلك الذي يترتب عليه تحول كبير وشامل في مسار المنظمة ومن ثم يتطلب الأمر إعادة ترتيب جميع الأوضاع، ويصاحب ذلك التغيير زيادة بعض العناصر واختفاء عناصر أخرى وظهور عناصر جديدة مؤثرة في مسار المنظمة تلعب دوراً في تحقيق أهدافها، وهذا النمط من التفكير غالباً ما يكون خيالياً وغير متوقع، ويسعى لإيجاد رابطة بين عدة عناصر لم يكن بينها سابق ارتباط.
- **الثقافة التنظيمية:** وتعني إيجاد قيم وأهداف مشتركة بين العاملين وهي مثل أحد الأدوار الرئيسية للقائد إذ يقوم بوضع الطريقة التنظيمية التي يؤدي العاملون بها أعمالهم في ضوء ثقافة القيم المشتركة والمعتقدات التي تعيش بها المنظمة والموظفون.

وأشار المغربي (2004) إلى أن هذه العناصر تشكل بمجموعها سمات أساسية عامة يستدل بها على الشخص المبدع منها:

1. العقل المتسائل الخلاق.
2. القدرة على التحليل.
3. القدرة على التخيل والحدث.
4. الثقة بالنفس.
5. التمرد على السلطة.
6. النزعة نحو التجريب.
7. التقويم الذاتي.

2-3 السلوك الإداري والسلوك الإبداعي

يختلف السلوك الإنساني بحسب التخصص والمجال والموقف الذي يكون فيه الفرد، وبناءً عليه فقد عرف الصيرفي السلوك "بأنه جميع أوجه النشاط العقلي والحركي والانفعالي والاجتماعي الذي يقوم به الفرد وهو أيضاً نشاط مستمر يقوم به الفرد لكي يتوافق ويتكيف مع بيئته ويشبع حاجاته ويحل مشكلاته لذلك يتخذ السلوك الإنساني صوراً شتى" (الصيرفي، 2005، ص 3).

كما عرف السلوك في قاموس ويبستر (Webster, 2004, 68) "بأنه الطريقة التي يتصرف بها الفرد أو الكائن الحي خصوصاً خلال استجابته للمثيرات".

أما السلوك الإداري فإنه يعبر عن الحياة العملية داخل المنظمة التي يفترض أن تميزه بالحركة والديناميكية، وهو سلوك هادف يحتكم إلى العقل والبصيرة. وعرف بأنه الدراسة التي تعنى بنشاط المدير وسلوكه وهو يمارس عمله الإداري والطريقة التي يمارس فيها تأثيره في الآخرين (العساف، 1999، 40).

أما السلوك الإبداع فهو السلوك أو التصرف المميز الذي يمارسه الفرد أو المجموعة في موقع العمل وليس بالضرورة أن تنتج عنه أو خدمات وسلع جديدة، وأنه سلوك يسبق الإبداع في صيغته النهائية، وقد يكون هذا السلوك إبداعاً في حد ذاته عندما يمارسه الفرد لأول مرة في المنظمة (السالم، 1987، 40).

وعرف القطاونة (2000) السلوك الإبداعي محصلة لمجموعة قدرات يتخذها الفرد تبدأ بإدراك الموقف القائم ويتبعها الاهتمام وجمع المعلومات، ومن ثم تقييم البدائل المتاحة وبعدها تجريب هذه البدائل، وأخيراً تبني سلوك أو فكرة معينة أو رفضها.

وأوضح الخوالدة (2005) أن العلاقة بين السلوك الإداري والسلوك الإبداعي وثيقة إلى حد ما، ذلك أن توفير البيئة المناسبة للعاملين، ومنحهم الثقة وكذلك سهولة الاتصال وسرعة اتخاذ القرار، وقبول التغيير الإبداعي كل هذا يؤثر في السلوك الإبداعي لدى الفرد داخل المنظمة.

وأشار العساف (1999) إلى أن من أهم مهام إدارة أية منظمة هو تفجير الملكات الإبداعية لدى العاملين من خلال توفير الظروف الموضوعية التي يعملون وسطها ويتفاعلون معها. وأن تعمل هذه المنظمات على تنمية روح الإبداع لدى العاملين من خلال توفير مناخ إبداعي ملائم لهم ومن أهم شروطه اللازمة:

- توفير مناخ عمل حر، يمتاز بالحرية العالية التي تسمح بطرح الأفكار ومحاورتها ومعارضتها دونما أي قيود أو حدود.
- قيادة الجماعة أو المنظمة، وأهم ما يشترط هنا، تميز هذه القيادة بالحافزية التي تدفع كل فرد أن يكون مبدعاً ومندفعاً للمشاركة الإيجابية في عمل المنظمة، كما يجب أن تتميز القيادة بالمهارة القيادية التي تضمن أداة عمل فعالة، وأخيراً ضرورة تميز هذه القيادة بالعدالة والنزاهة.
- حجم الجماعة أو فريق العمل، إذ يشترط أن يكون الحجم كبيراً بما يسمح بتنمية الأفكار وإثرائها وكشف مزيد من الحلول والبدائل، وأن يكون صغيراً بما يسمح بالتفاعل الجماعي وضمان روح الفريق.

وأكد حريم (2003) بأنه لا بد أن ينظر إلى إدارات المنظمات الناجحة والمتميزة في أدائها وإنجازاتها على أنها تلك المنظمات التي تفرد للإبداع جانباً من اهتماماتها، وتسخر له قدراً من إمكانياتها وتحشد له جهوداً كبيرة تتمثل فيما يأتي:

- إيجاد هيكل تنظيمي منفتح وليس مركزياً.
- تشجيع ودعم الثقافة التنظيمية التي تعزز التجارب الإبداعية.
- الاهتمام بالاتصالات الفاعلة في جميع المستويات الإدارية.
- تجنب البيروقراطية في تخصيص الموارد.
- التحرر من الرقابة وتخفيف التشديد على المواعيد النهائية للإنجاز.
- إدارة الصراع وتفويض السلطات بشكل ناجح.
- الاهتمام بالمكافآت المادية منها والمعنوية.

- الاهتمام بتحقيق التوجه نحو التجربة والمحاولة وتبني الأفكار على غرابتها وغموضها وإتاحة الفرصة أمام الأفراد لتجربتها.
- الحد من العوائق والتحديات التي تواجه الإبداع وتذليلها.

2-4 المرتكزات الأساسية التي يقوم عليها الإبداع الإداري

أشار كل من المعاني (1990) والخوالدة (2005) إلى أن الإبداع الإداري يعد عملية متكاملة، تقوم على جملة مرتكزات أساسية لا يستقيم الإبداع إلا بوجودها معاً وتشكل بحق مبادئ ينطلق منها الشخص المبدع وهي:

1. **العمل الفسيولوجي**: ويتمثل في وجود القدرة على التفكير، عند الأفراد ويشمل القدرات الإبداعية لدى الأفراد والسمات التي يتصف بها المبدعون، ومن أهمها الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والقدرة على التنبؤ، والإحساس بالمشكلة، والقدرة على المثابرة وتحمل المخاطرة.
2. **العامل البيئي**: ويتمثل في المناخ الذي يسود المنظمات فيما يتعلق بظروف العمل والعاملين داخل المنظمة، وتتكون البيئة التنظيمية في القيم الفردية لدى قيادة المنظمة والعاملين فيها وأنماطهم السلوكية ومعتقداتهم، إذ تتفاعل هذه العوامل مجتمعة لتشكيل المناخ التنظيمي الذي يؤثر بشكل بالغ في الإبداع الإداري.
3. **العامل السيكولوجي**: ويتمثل في العوامل التي تدفع العاملين في المنظمات إلى الإبداع الإداري ومن أهم دوافع العاملين التي تدفعهم إلى الإبداع ما يأتي:

أ. الحاجة إلى الإنجاز: وهنا يقصد به دافع العاملين وتحمسهم للعمل وطرح أفكار جديدة توصلهم إلى الإبداع.

ب. الحاجة إلى الجودة في الأداء: وقصد بها توظيف العاملين لإمكاناتهم بصورة مثالية من أجل تحقيق الأهداف بمواصفات عالية.

ج. الحاجة إلى تحقيق الذات: وهي رغبة العاملين في إنجاز الأعمال التي تكون نابعة من دواخلهم.

د. الحاجة إلى النظام: وهي ما يقصد به حاجة الشخص المبدع إلى إعادة تنظيم الأشياء.

هـ. الحاجة إلى الاجتهاد: وهي الرغبة لدى العاملين في التوجه نحو العمل وإتقانه بأسرع وأفضل الطرق.

و. حب الاستطلاع: وهي ما يقصد به رغبة الشخص المبدع في البحث عن كل ما هو جديد في مجال عمله.

وقد أورد القريوتي (2000) ركائز الإبداع التي حددها كل من بيتر وتيرمان (Peter & Waterman) كما يأتي:

1. التعريف بالقيم التنظيمية وتعميقها.
2. التركيز على الأداء وتبسيط الإجراءات.
3. تشجيع روح الاستقلالية والمغامرة والإبداع.
4. معاملة العاملين بكرامة وإنسانية.
5. خلق بيئة تنظيمية تتسم بالمرونة.

2-5 العملية الإبداعية

تعرف العملية الإبداعية بأنها "مظهر نفسي داخل للنشاط الإبداعي، يشتمل على اللحظات والآليات والديناميكيات النفسية، بدءاً من ولادة المشكلة إلى صياغة الفرضيات الأولية وانتهاءً بتحقيق النتائج الإبداعية" حيث تندرج في إطار هذه العملية نشاطات: التفكير ونقل المعلومات، وإيجاد العلاقات بين العناصر المعرفية فضلاً عن العواطف والانفعالات والعوامل الشخصية بكاملها (العساف، 1994، ص 32).

وتعبر العملية الإبداعية عن التفاعلات التي تدور داخل شخصية المبدع، بينه وبين البيئة المحيطة به، وما يرافق تلك العملية من إرهاصات تنتهي بتحقيق الإنتاج الإبداعي المطلوب.

أما مراحل العملية الإبداعية التي أشار إليها كل من جواد (2000) والضمور (2003) والحوامدة (2003) وحريم (2003)، والعساف (1999) وفقاً لتصنيف عالم النفس الأمريكي (Wallace, 1926) فهي:

- **مرحلة الاهتمام**: والتي تبدأ بظهور مشكلة ما، ويبدأ الاهتمام بها لحلها أو الشعور بحاجة لحلها.
- **مرحلة الإعداد والتحضير**: وتتمثل في جمع المعلومات حول الموضوع أو المشكلة التي يدور اهتمام المبدع حولها وتوفير المصادر التي لها علاقة بالمشكلة أو الموضوع بطريقة تمكن الفرد أن يجد نمطاً جديداً في حلها بعيداً عن الأسلوب المألوف.
- **مرحلة الاحتضان**: وفي هذه المرحلة تتفاعل الأفكار في المجال الفكري (العقل) للفرد وتتداخل خلالها العوامل الشعورية واللاشعورية في شخصية الفرد بما ينتج حالة المخاض الفكري وتقفز بعدها الإبداعات، ويقوم هو باختيار أروعها لتشغيلها في صنع قرار إبداعي.
- **مرحلة الإشراف**: وتتجسد الفكرة الجوهرية أو العمل الأنموذج بشكل مفاجئ في هذه المرحلة وتبدو الفكرة أو الحل كأنها نظمت أو رتبت دون تخطيط في المجال الفكري للفرد بما يسمح له بالوصول إلى ما يمثل الحل الأنموذجي.
- **مرحلة التحقيق**: وتشمل عملية التبصر بالعقل الظاهر، بالاستعانة بأدوات البحث المتاحة، في الفكرة التي نتجت من خلال مرحلة الإشراف، وذلك للتحقق من صحتها ولتحديد طرق تطبيقها، وما مضاعفات عملية التطبيق، وما المستلزمات اللازمة لذلك.

بينما أشار الضمور (2003) إلى أن هناك خمس مراحل للإبداع (أو العمل الإبداعي) وردت في أنموذج (أوزبون وبارتر، 1967) بعد تنقيحه من ترفكر، وفايرستاين، وأسكيان (Treficiger, Firestien and Isaken, 1982) وأيدهم في ذلك ديفنز (Dafins, 1952) وهذه المراحل هي:

- **مرحلة اكتشاف الحقيقة**: وتتضمن جمع كافة المعلومات حول المشكلة من خلال وضع أسئلة بصيغة، ماذا، أين، متى، كيف، لماذا؟

- **مرحلة اكتشاف المشكلة:** وتتضمن تحديد المشكلة وتعريفها بشكل واضح ودقيق.
- **مرحلة اكتشاف الحل (أو التقويم):** وهي مرحلة تقويم الأفكار.
- **مرحلة القبول:** وهي مرحلة قبول الحل الأنسب بالطرق التي ستؤدي إلى تحقيق أفضل الأفكار المنتجة.

في حين ذكر المنصور (1985) بأن الإبداع لا مراحل له، إنما يتولد لحظة الهام، عندما تنشأ الفكرة فجأة، وهذا ما يتمخض عنه الإبداع، على أن هذه اللحظة قد تستغرق أجزاء من الثانية وكثيراً ما تأتي بطريقة عفوية.

ويتضح مما تقدم وجود تجانس وتقارب كبير بين هذه المراحل من حيث المضمون واختلاف من حيث تقسيم المراحل ويمكن القول بأن أنموذج ولاس (Wallace) يمثل الأكثر شهرة وانتشاراً لما يحتويه على رؤيا واضحة ومكثفة لمراحل الإبداع، يجمع بين التصورات المختلفة التي أشار إليها العلماء والباحثون الذين اشتركوا في رأي واحد في أنه لا بد أن يبدأ الإبداع بوجود مشكلة، تجمع حولها المعلومات، وصولاً إلى وضع بدائل مناسبة لحل هذه المشكلة ثم اختيار الحل الأنسب وتطبيقه ومن هنا يتبين التقارب بين نماذج مراحل العملية الإبداعية من حيث المضمون مع اختلاف من حيث التفاصيل.

2-6 العلامات الدالة على الإبداع في المنظمات

هناك علامات وإشارات تدل على إمكانية الابتكار في المنظمة وهذه العلامات يمكن أن تكون مرشدة جيدة في الغالب ولا تكون كذلك في حالات معينة وهذا يعود في جانب منه إلى أن الابتكار شأنه شأن أي نشاط آخر للإنسان هو عملية وليس هيكلا جامدا. والآتي من العلامات والإشارات:

1. **علامة المبدع:** إن نقطة البداية هي التي من الضروري أن تكون المبدع نفسه. فمن الأفراد من ينظر خارج الصورة ويحب أن يغرد خارج السرب ويتطلع إلى ما هو أبعد من كفاءة الحالة القائمة. ومن ابرز سماتهم:
   - تفضيل عدم التأكد في العمل والظروف.
   - النفور من الخطط، الموازنات، والبرامج المحددة مسبقا.

- طرح أسئلة وتقديم الأجوبة غير المألوفة.
- التفكير المستقل عما هو متعارف عليه في المنظمة.

2. **علامة الجديد ليس غريبا:** إن كل جديد هو إلى حد ما يعتبر غريبا لأنه غير مألوف سابقا. ولكن في المنظمة التي يمكن أن تكون ابتكارية يكون الجديد مألوفا لأنه مركز اهتمامها الأول وموضوع لقاءاتها واجتماعاتها والعنوان الأكثر ألفة في شعاراتها وسياستها وبرامجها.
3. **علامة التعلم والتقاسم:** إن الابتكار عندما يأتي قد لا يعرف عنه إلا فريقه ولكن الجميع في المنظمة يتوقعونه. وعندما يأتي لابد أن يعرفه الجميع ويتقاسم معارفه ومعلوماته وآثاره ونتائجه لكي يكون جزء من معرفتهم الضمنية التي تشكل الكيان المعنوي الحقيقي القوي للشركة.
4. **علامة المعايرة:** هي الأكثر تأشيرا للإدارة على موقعها الابتكاري والمهام التي تنتظرها وعن طريق المعايرة فان المنظمة تعرف جيدا هل هي الأولى أم الثانية ام الثالثة في الابتكار. فإذا كان الجواب أنها الأولى فهناك ستكون المهام الأصعب لان الأول لا يتفوق على الثاني والثالث إلا في القليل جدا الذي يكون هو الأصعب في التطوير والابتكار. ولان الثاني والثالث لن يتركا الأول في وضع مريح في ظل التنافس الشديد.
5. **علامة الفريق:** إن الفريق أصبح ضرورة في الابتكار لأنه يوفر فرصا أفضل لتوليفات الأشياء والأفكار ما بين المجالات والاختصاصات، المختلفة. كما انه يحقق المدخل التزامني في عمليات التطوير من الفكرة إلى المنتج إلى السوق في دورات اقصر باستمرار. والفريق أيضا هو أساس تقاسم المعلومات (قلب إدارة المعرفة) والتعلم(قلب المعرفة الضمنية في المنظمة).
6. **علامة الإدارة الإبداعية:** إن الإدارة ليس عليها أن تمارس دعم ومناصرة الإبداع وحسب، بل عليها أن تمارس الجهد الابتكاري. وهذا ضروري من اجل رؤية ورسالة وأهداف وسياسات ومفاهيم المنظمة الجديدة التي تمثل أفضل استجابة للبيئة المتغيرة. كما انه ضروري من اجل توفير المناخ الايجابي الداعم والنصير

للابتكار في المنظمة. والواقع أن هذا المناخ الايجابي بقدر ما يدخل بشكل أساسي ضمن عملية التحفيز المعنوي فانه يدخل ضمن الابتكار الإداري لآليات وتنظيمات وأساليب جديدة تمكن الفرد أو الفريق أو القسم الابتكاري من أن يقوم بدوره بأقل قدر من العقبات أو الروتينات أو الإجراءات غير الضرورية دون أن يؤدي ذلك إلى الفوضى في العمل على حساب المسؤوليات والمهام وعلى حساب التعلم والتقاسم للمعرفة الجديدة (الابتكار) وإبقائها وتداولها داخل المنظمة.

2-7 معوقات الإبداع الإداري

يعتبر موضوع معوقات الإبداع من الموضوعات التي نالت اهتمام الكتاب والباحثين، حيث حاول العديد منهم تحديد العقبات التي تقف عائقا أمام الإبداع أو التفكير الإبداعي، فقد حددها زهير منصور في كتابه (مقدمة في منهج الإبداع) في ستة معوقات وذلك على النحو الآتي: عادات التفكير - العزلة - الألفة - النظرة الجزئية غير الشمولية - غياب الحرية - التركيز على النتائج دون الأصول، أما جروان فقد أوجزها في مجموعتين:

- المجموعة الأولى: العقبات الشخصية وتتمثل في الآتي: ضعف الثقة بالنفس - الميل للمجاراة - الحماس المفرط - التفكير النمطي - عدم الحساسية للمشكلات أو الشعور بالعجز - التسرع - نقل العادة.
- أما المجموعة الثانية: فتشتمل على العقبات الظرفية وتتمثل في الآتي: مقاومة التغيير- عدم التوازن بين الجد والفكاهة - عدم التوازن بين التنافس والتعاون.

كما حددها الهيجان في كتابه (المدخل الإبداعي لحل المشكلات) في عشر معوقات وذلك على النحو الآتي: صعوبة تحديد المشكلة - الاستعجال في محاولة الوصول إلى حل للمشكلة - الخوف من الفشل - غياب الدوافع لحل المشكلات - التمسك بالمألوف - الاختيار غير الملائم لوسيلة معالجة المشكلات - غياب المساندة أو الدعم - انعدام الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين - عدم توفر البيئة الملائمة للإبداع - التأثر بالمعتقدات والقيم السائدة في المجتمع أو المنظمة.

أما النجار فقد لخص معوقات الإبداع في ثماني معوقات رئيسية هي:

رفع شعار الحرص على المألوف والمعروف - دعم مدخل الحل الوحيد الصحيح - افتراض القيود والمحددات التي تقيدنا عن الخروج عن المألوف - التخوف من التحدي ومواجهة المجهول - سيطرة العادة على الأفراد حين يفكرون في الحل - التقييم المتسرع للأفكار - الخوف من الظهور ومواجهة الآخرين بحلول جديدة - رفع شعار ليس بالإمكان أبدع مما كان كوسيلة للقضاء على الحلول والأفكار الإبداعية.

أما عبد الوهاب فقد صنفها في أربع فئات وذلك كالآتي: المعوقات الاداركية، المعوقات الاجتماعية والثقافية، المعوقات التنظيمية، المعوقات النفسية أو العاطفية .

ويلاحظ مما سبق انه ليس هناك اتفاق بين الباحثين على عدد أو مسميات العوامل التي تعيق التفكير أو العمل الإبداعي، بالرغم من أن هناك أوجه اتفاق بينهم في بعض المعوقات مثل: مقاومة التغيير، والخوف من الفشل وان لم تتم الإشارة إلى ذلك بصور مباشرة في بعض الأحيان، ويعتبر هذان العاملان ضمن المتغيرات التي سوف نتطرق والتي تم تحديدها كعوامل تقف عائقا أمام الإبداع في المنظمات العامة والتي سيتم استعراضها كالآتي:

أولاً: الدوافع

تعرف الدوافع بأنها عبارة عن شعور وإحساس داخلي يحرك سلوك الفرد وذلك بهدف تقليل التوتر الناتج عن نقص في إشباع حاجة أو حاجات معينة، فمثلا شعور فرد معين بالجوع يوجد عنده حالة من التوتر تدفعه إلى أخذ سلوك معين يتمثل في السعي للحصول على الطعام وبحصوله على الطعام تقل حالة التوتر عنده وذلك نتيجة لإشباع هذه الحاجة، ومن النظريات ذات المساهمة الملموسة في هذا المجال نظرية الحاجات لإبراهام ماسلو (A-Maslow) والذي يرى أن سلوك الفرد يأتي نتيجة لاحتياجات غير مشبعة وهذه الاحتياجات رتبها ماسلو في شكل هرمي ذي خمسة مستويات تبدأ من القاعدة إلى القمة وذلك حسب أهميتها، ولابد من إشباعها بالتدرج حسب الأهمية إذا رغب التنظيم في استخدامها للتأثير على سلوكيات الأفراد، حيث يكون ترتيب هذه الدوافع كما يلي:

1. الحاجات الفسيولوجية.
2. الحاجات الأمنية.
3. الحاجات الاجتماعية (حاجات الحب والانتماء).
4. الحاجة إلى الاحترام والتقدير.
5. حاجات تحقيق الذات.

ويؤكد ماسلو على الدوافع ودورها في النشاط الإبداعي الكلي، وبشكل خاص يوجه معظم الاهتمام إلى دافع تحقيق الذات، باعتبار أن حاجة تحقيق الذات هي الرغبة في تحقيق أقصى ما يتمناه المرء وكل ما يريده، أي الاستخدام الأمثل لكل ما لدى المرء من قدرات ومواهب وإمكانيات، فهو يعني رغبة المرء في تحسين ذاته، ويعني أيضا أن يكون المرء قادرا على جعل ما هو ممكن لديه فعليا ومتحققا، بمعنى الوصول إلى ذروة إمكانيات الفرد، فالمحقق لذاته هو الشخص الذي يصل إلى الحالة التي يود أن يكون عليها فعلا.

ويعرف ماسلو (Maslow) تحقيق الذات بأنها ((الاستفادة الكاملة والاستغلال التام لكل المواهب والقدرات والإمكانات الموجودة لدى الفرد))، ويرى أن تحقيق الذات ليس حالة راكدة ساكنة بل عملية مستمرة من استخدام المرء لقدراته بشكل كلي، وأن المحققين لذواتهم يرون الحياة بوضوح أي أنهم أكثر تفاعلا وموضوعية، ويقل لديهم احتمال سماحهم للمخاوف بان تشوه ملاحظاتهم وعمليات إدراكهم، وقد أجرى ماسلو دراسات على (18) شخصية من الشخصيات التي يرى أنهم محققون لذواتهم، واستخلص بناء على ذلك مجموعة من الخصائص المميزة لهؤلاء الأشخاص ومنها:

1. إنهم أكثر كفاءة في إدراكهم للواقع وأكثر ارتياحا في علاقاتهم به.
2. يتسمون بالتلقائية والتركيز حول مشكلة ما.
3. يميزون بين الوسائل والغايات.
4. لديهم حس بالفكاهة والمرح.
5. يتسمون بالإبداعية والأصالة.

كما يؤكد أن الإبداع هو أمر شديد البروز لدى هؤلاء الأفراد أكثر من غيرهم، ويؤكد في سياق آخر أن مفهوم الإبداع يكاد يطابق مفاهيم الصحة النفسية وتحقيق الذات، وفي حديثه عن أحد الطرق التي يستطيع من خلالها الفرد تحقيق ذاته وهي كما سماها (اختيارات النمو) يقول ((إذا فكرنا في الحياة على أنها عملية تتضمن اختيارات فان تحقيق الذات يعني اتخاذ القرارات الخاصة باختيارات مناسبة لنمو الذات، إن علينا أن نختار بين الأمن والمخاطرة، بين النمو والركود، بين التقدم والتأخر، وكل اختيار له جوانبه الايجابية والسلبية، فاختيار الأمن يعني البقاء بجوار ما هو مألوف ومعروف، حينئذ تصبح المخاطرة أمرا لا قيمة له، إن اختيار النمو يعني أن يفتح المرء آفاق ذاته أمام الخبرات الجديدة والمتحدية، وأن يخاطر بمعرفة الجديد والمجهول)).

أما مصطفى باهي فيرى أن الدوافع تصنف إلى مجموعتين رئيسيتين هما:

- **المجموعة الأولى: الدوافع بيولوجية المنشأ (الدوافع الأولية)**: وهذا النمط من الدوافع يعبر عن الحاجات الفسيولوجية كالحاجة إلى الطعام والشراب، وتستثير هذه الحاجات دافع الجوع ودافع العطش، وهذه الدوافع يزول أثرها بمجرد إشباعها سواء أكانت فطرية أو موروثة ولا تختلف باختلاف الإطار الثقافي، كما يصعب الاعتماد عليها في التعلم الإنساني.
- **المجموعة الثانية: الدوافع سيكولوجية المنشأ (الدوافع الثانوية)**: وتتمثل في دوافع النمو الإنساني وتكامل الشخصية ويتم تعلمها واكتسابها من الإطار الثقافي الخاص بها، ولذلك فان أساليب التعبير عنها وإشباعها تختلف باختلاف الإطار الثقافي والمستوى التعليمي للفرد ونسبة ذكائه وثقافته، وهذه الدوافع يمكن تقسيمها إلى قسمين:

1. **الدوافع الداخلية الفردية**: وتمثل أهم الأسس الدافعة للنشاط الذاتي للفرد، وتقف خلف إنجازاته الأكاديمية أو المهنية، فالفرد الذي يهوى القراءة من اجل متعة شخصية ذاتية تقوم على الدافع للمعرفة والفهم يكون مدفوعا بدافع داخلي أكثر ثباتا وقوة لأنه يحقق لنفسه إشباعا ذاتيا، ومن ثم فان تأثير الدوافع

الداخلية الفردية على مستوى الأداء أو الإنجاز الفردي يفوق تأثير الدوافع الخارجية الاجتماعية، ويندرج تحت الدوافع الداخلية الفردية دافع حب الاستطلاع، ودافع الكفاءة أو المنافسة، ودافع الإنجاز، ومن أهم أساليب تعبير الأفراد عن دافع المنافسة والإنجاز ما يلي:

أ. إنهم يفضلون العمل في مهام تتحدى قدراتهم، بحيث تكون هذه المهام واعدة بالنجاح ولا يقبلون المهام التي يكون فيها النجاح مؤكدا أو مستحيلا.

ب. إنهم يفضلون المهام التي يقارن فيها أداؤهم بأداء غيرهم، كما أن لديهم قدرة عالية على التوفيق بين قدراتهم والمهام التي يختارونها.

2. **الدوافع الخارجية الاجتماعية:** ومن أهم الدوافع الاجتماعية دافع أو حاجة الانتماء، وهو دافع مركب يوجه سلوك الفرد كي يكون مقبولا كعضو في جماعة، وان يكون محل اهتمام الآخرين وتقبلهم، والحرص على إنشاء وتكوين صداقات والمحافظة عليها، وكذلك دوافع القوة أو حب السيطرة والذي يتعلق بالميل إلى السيطرة والتأثير في الآخرين.

ولذلك ربما تكون الدوافع من أقوى مكونات الإبداع كما يشير كالفن تايلور (C-Taylor) والذي أورد عددا من العوامل التي يرى أنها تدفع الفرد إلى الإبداع ومنها: حب الاستطلاع - الرغبة في التحقق - المثابرة الفكرية - الحاجة إلى التقدير بناء على الإنجاز - الرغبة في التنويع - الحاجة إلى الاستقلالية - تفضيل التعامل مع الأمور المعقدة - الرغبة في التعامل مع المواقف الغامضة - الرغبة في السيطرة على المشكلة - الرغبة في الازدياد المعرفي.

ثانياً: مقاومة التغيير

تعرف مقاومة التغيير بأنها ذلك السلوك الفردي أو الجماعي الذي يؤدي إلى عرقلة الجهود المبذولة لطرح الأفكار والحلول التي تؤدي إلى تغيير في نمط العمل ومساره.

وحيث إن منظمات اليوم تعيش في عالم متغير فرضته عدة عوامل سياسية واقتصادية واجتماعية وتقنيه، وهذا التغيير أوجب ضرورة وجود أفكار إبداعية تساعد المنظمات على إعادة النظر في أهدافها والوسائل التي تمكنها من تحقيق تلك الأهداف، وبالرغم من ذلك فانه من الاحتمالات الواردة غالبا مقاومة التغيير وذلك لعدة أسباب، وهذه الأسباب قد تمثل معوقات للإبداع أو التفكير الإبداعي في المنظمات، ومن الأسباب التي تؤدي إلى مقاومة التغيير التنظيمي، والتي أشار إليها الطجم في كتابه (التطوير التنظيمي)، وهي ذات ارتباط واضح بالإبداع ما يلي:

1. **التمسك بالمألوف والخوف من المجهول:** حيث يميل الإنسان إلى المحافظة على المألوف والمعروف والاطمئنان إليه، لأنه يرى أن ذلك أكثر أمنا وسلامة، وهذه الرغبة في الأمان جعلت الفرد يفضل التعامل مع الأمور والحلول التي من الممكن التنبؤ بنتائجها بدلا من التعامل مع المواقف الغامضة والدخول في عالم المخاطرة، فتجد المديرين والأفراد في المنظمات يشعرون بأنه يتوجب عليهم الالتزام بالقواعد والأنماط التي تم إيجادها في السابق، والتي تم استخدامها في حل المشكلات، ومن ثم تطبيقها على أية مشكلات تواجههم، حيث يعد في اعتقادهم الخروج عن هذه القواعد والأنماط شيئا غير مقبول، بمعنى أن هناك حلولاً معتادة لجأ إليها السابقون ويجب أن نحتذي بهم نحن الحاضرون في المواقف المماثلة، وفي ذلك يقول راولسون (Rawlison) ((إن التمسك بالقواعد والأنظمة السائدة التي تشير إلى الرغبة في البقاء على المألوف شيء مهم، لكن إذا ما حرصنا على أن يسير كل شيء وفقا لما مضى أو تبعا للخطة المعدة سلفا في كل الأحوال فإننا يجب ألا نتوقع الإبداع))، بمعنى انه يجب علينا أن نختار بين الأمن والمخاطرة، بين النمو والركود، بين التقدم والتأخر، فاختيار الأمن يعنى البقاء بجانب ما هو معروف ومألوف، وحينئذ تصبح المخاطرة أمرا لا قيمة له، أما اختيار النمو فيعني أن يفتح المرء آفاق ذاته أمام الخبرات الجديدة، وان يخاطر بمعرفة الجديد والمجهول.
2. **العادات:** حيث يشعر الفرد بالارتياح لأنماط السلوك والعادات والتقاليد التي اعتادها، لأنه كما تدل نظريات التعلم أن الفرد يكون عادات وأنماط سلوك تحدد طريقة تصرفه وكيفية استجابته للمواقف، ولذلك فكثيرا ما تكون عاداته في

التفكير من اكبر العوائق أمام ذهنه والتي تحول دون انبثاق أفكار جديدة، ومن ثم تولد فيه ميلا إلى إغلاق الذهن، ويذكر كاريل (E- kareel) عن الإفرازات السلبية لدى الغرب والناتجة عن تلك العادات فيقول ((إننا لا نستطيع تجديد أنفسنا وبيئتنا قبل أن نغير عاداتنا في التفكير، ولسوف يكون من الصعب أن نتخلص من مذهب ظل يسيطر طوال أكثر من ثلاثمائة عام على عقول الأناس المتحضرين))

ويورد عبد الفتاح سيطرة العادة على الأفراد حين يفكرون في الحل كأحد معوقات التفكير الإبداعي، وفي ذلك يقول ((وهنا يجب أن نعلم بان الابتكار يعد خروجا عن العادة التي ترتبط بالأفكار النمطية التقليدية الشائعة))

3. **الإدراك**: وهو ((تصورنا للناس والأشياء من حولنا، وهو تحصيل للمعلومات المتوافرة في البيئة المحيطة بنا حيث تتفاعل هذه المعلومات مع الذاكرة ومن ثم تتكون أفكارنا واتجاهاتنا والمعاني التي نلصقها بالناس والأشياء))، ولذلك يختلف الأشخاص في إدراكهم للأمور باختلاف خبراتهم وتوقعاتهم ودوافعهم، فمثلا منهم من يفسر التغيير تفسيرا ايجابيا، بينما يفسره البعض تفسيرا سلبيا وذلك لعدم قدرته على إدراك المزايا المترتبة عليه، ويذكر عبد الوهاب أن الإدراك قد يتعرض لمجموعة من المشكلات من أهمها:

أ. خطأ الإدراك: ويعني أن نرى في الشخص أو الشيء صفة ليست موجودة فيه فعلا، فمثلا قد نرى شخصا يعنف ابنه ويوجه إليه لوما شديدا فنصفه بأنه قاس بينما هو ليس كذلك، وذلك لعدم إدراكنا للدوافع من وراء ذلك أو الأسباب التي جعلته يفعل ذلك.

ب. محدودية الإدراك: ويعني أن الإدراك قد ينحصر في دائرة ضيقة فيحجب عن صاحبه رؤية أبعاد وزوايا أو خصائص معينة، وكمثال على ذلك فقد يرى شخص يقود سيارته الضوء الأصفر في إشارة المرور وهو في عجلة من أمره فيقرر مواصلة السير فيمنعه التعجل من رؤية ما في الطريق المقابل من سيارات أو عوائق أخرى تحتم عليه أن ينتظر بالرغم من أن الضوء لم يصبح احمر بعد.

هذه المشكلات تشكل معوقا يحول دون الإبداع، وذلك لأنها تحصر تفكير الشخص في الدائرة التي رسمها الإدراك فلا يخرج عنها وبالتالي لا يتوصل إلى أفكار جديدة، أما إذا استطاع الشخص أن يخرج نفسه من هذه الدائرة ويمد ناظريه لأبعاد وزوايا مختلفة للشيء الذي يراه أو يدرسه فان مجال التفكير يتسع وتزيد بالتالي فرصة الإبداع لديه.

ولذلك وبناء على ما سبق عرضه يمكن القول بان مقاومة التغيير ربما تكون من أقوى العوامل التي تقف عائقا أمام طرح الأفكار الإبداعية في المنظمات، لأنه من خلال عملية التغيير يتم تحويل الفكرة الإبداعية إلى واقع ملموس ذي نفع بالنسبة للمنظمة، ومقاومة التغيير أو محاولة تعطيله أو منعه يعني مقاومة تبني الفكرة أو العملية الإبداعية وبالتالي وأدها في مهدها.

ثالثاً: العمل الجماعي

يقول روشكا (Rosca) ((إن السمة المميزة لعصرنا الحاضر هي البحث العلمي ضمن فرق أو جماعات، وهذه السمة بدأت تتسع شيئا فشيئا لتأخذ طابعا راسخا وثابتا))، ولقد أصبح الأسلوب الجماعي في حل المشكلات مطلبا رئيسيا لضمان نجاح المنظمات واستمراريتها في أداء الدور المطلوب منها، وهناك العديد من الأسباب التي تجعل منظمات اليوم تميل إلى الأخذ بالأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات وحل المشكلات ومنها:

1. **المعلومات:** فمدير المنظمة قد لا يملك في كل الأحوال المعلومات اللازمة للوصول إلى حل أو قرار جيد لحل مشكلة ما، وبالتالي فان استخدام الأسلوب الجماعي يعتبر هنا الأسلوب الأمثل في الوصول إلى هذه المعلومات.
2. **الالتزام:** فعادة ما يكون تنفيذ أي حل أو قرار مناطا بالجماعة، لذلك ومن أجل ضمان التزام هذه الجماعة بتنفيذ الحل أو القرار الذي تم التوصل إليه، فانه من الأفضل إشراك الجماعة وخاصة إذا كان تنفيذ الحل يعتمد عليهم بدرجة كبيرة.
3. **الإبداع والتطوير:** حيث يوجد في الكثير من المواقف أو المشكلات عدد كبير من البدائل أو الحلول، وفي هذه الحالة فان العمل الجماعي من الممكن أن يؤدي إلى

توليد أو اكتشاف بدائل أو حلول أكثر مما يستطيع الفرد، وبذلك يتيح للمنظمة الاستفادة من معلومات وآراء الجميع، وخاصة عندما تحتاج المنظمة لأفكار إبداعية لا يمكن التوصل إليها من خلال العمل الفردي وهنا تظهر أهمية الإبداع الجماعي.

والإبداع الجماعي كما عرفه كنج واندرسون (King & Anderson) هو ((العمل الذي يؤدي إلى ابتكار أو تبني أو فرض أفكار جديدة في محيط الجماعة، بحيث تعمل الجماعة على وضع هذه الأفكار والمقترحات موضع التنفيذ من خلال المناقشات ومحاولة إعادة بناء وصياغة الأفكار والمقترحات الأصلية مع مرور الوقت))، وهذا التعريف كما يقول ويست وفار (West & Farr) يؤكد على نقطتين مهمتين:

- **النقطة الأولى**: إن الأفكار الجديدة التي تتوصل إليها المجموعة ربما تكون مبتكرة أي من أفكار المجموعة بالكامل، أو متبناة أي مأخوذة من مصادر أخرى غير الجماعة بحيث تعمل الجماعة على تكييفها وتعديلها وفقا لاحتياجاتها، أو قد تكون الأفكار مفروضة على الجماعة من قبل الإدارة العليا، وهذه الأنواع الثلاثة من الإبداع تختلف فيما بينها من حيث العمليات التي تمر بها، فبالنسبة للأفكار المبتكرة فان العملية التي تمر بها تتطابق مع تلك العملية التي تمر بها الأفكار الفردية (التهيؤ والاستعداد، الاختمار، الإشراق، التحقيق) والتي تم ذكرها سابقا، أما فيما يتعلق بالأفكار المتبناة فان دور الجماعة يتمثل في دراسة هذه الأفكار وقبولها أو تعديلها أو رفضها بالكامل، أما الأفكار المفروضة فينحصر دور الجماعة في محاولة تنفيذ هذه الأفكار فقط.
- **النقطة الثانية**: أن العملية التي يتم في إطارها التوصل إلى الأفكار الإبداعية من خلال العمل الجماعي تؤكد على أهمية التفاعل بين أعضاء الجماعة، الذي يتم من خلال المناقشة والتفاوض اللذين يؤديان بدورهما إلى قيام المجموعة بالمبادرة سواء فيما يتعلق بطرح أفكار جديدة أو تبنيها، ومن ثم العمل على تنفيذها.

ولقد بقي الإبداع الجماعي مرفوضا وغير معروف خاصة في المجتمع الرأسمالي وذلك استنادا إلى المفاهيم الفردية الموجودة في ذلك المجتمع، والتي ترى أن الإبداع هو من إنتاج الأفراد وليس الجماعة حيث يتوقف على مفهوم النخبة المبدعة في مواجهة الجمهور أو الجماعات، ولذلك كان مفهوم الإبداع الفردي يلاقي قبولا عند كثير من الباحثين مثل كارليل وريفيز (Carlyle & Revesz) والذين يرون أن الإبداع نتاج روح فردية لان الاكتشافات والابتكارات التي تمت في الماضي وفي الحاضر أيضا قد ارتبطت باسم شخص أو فرد واحد، وهذا ما أكد عليه تجمع بحثي عقد لبحث موضوع الإبداع حيث يقول المهندس باس (S - Bass) وهو احد المنظمين لهذا التجمع ((انه لم يتم في تاريخ العلم أي إنجاز متميز من قبل الجماعة حيث كانت النظريات الكبرى والأفكار الفعالة نتاجا لروح فردية أو لشخص واحد))، وضمن دراسة قدمها ليبوتيت (L - Leboutet) أشار فيها إلى أن الإبداع قد يتم في إطار الجماعة إلا انه في حقيقته ليس إلا نتاج أفراد أو نتاج لروح فردية واحدة.

إلا أن كثيرا من الاتجاهات المعاصرة أصبحت تعزز مكانة الإبداع الجماعي ولا تحصر الأمر في الأفراد فحسب، وفي ذلك يقول روشكا (Rosca) ((إن دور الجماعة في الإبداع يغدو شيئا فشيئا أكثر وضوحا، حتى أن المجالات التي كانت لا تتطلب إلا فردا واحدا أصبحت بعد أن قطعت شوطا بعيدا من الممكن أن تقوم على أساس جماعي))، وفي كتاب وايتفيلد (Whitfield) عن الإبداع والصناعة أشار إلى تجربة إبداعية ساهم فيها حوالي خمسين باحثا بريطانيا، وكانت إجاباتهم حول موقفهم من الإبداع والكيفية التي استطاعوا بها إنجاز اكتشافاتهم كالتالي: يقول احدهم أن الإبداع يتم بمساعدة الجماعة، وآخر يقول أن معظم الأفكار كانت شخصية بينما كانت مهمة الجماعة في تحقيقها وإظهارها، وآخر يعتبر أن الحفز الإبداعي ينطلق من الفرد ولكن تحويل المفهوم إلى واقع يتطلب التعاون الجدي للجماعة، وأخيرا يستخلص المؤلف نتيجة أن وراء كل مكتشف جماعة من الناس تدفعه للنجاح في العمل، وترى ماك وورث (Mack worth) أن اللقاءات المتابعة مع الآخرين ضرورية وحيوية، حيث إن الذين يصلون إلى ابتكارات عالية تكون من نتاج تصادم الأفكار ومواجهتها.

وفي دراسة أجراها الكسندر روشكا (Al- Rosca) على عدد كبير من العلماء، أكدت نسبة 61.4٪ منهم على دور الجماعة في تبادل وإثراء الأفكار والمعلومات وعلى المناقشة بكونها أسلوبا يغني عن التجربة ويصحح الأفكار ويفسح المجال لإيجاد مشكلات جديدة للبحث، وكان من ابرز الردود التي أدت إليها الدراسة، إن الجماعة تستوعب المشكلات أكثر، وفي إطار الجماعة تتسع دائرة الرؤية، إن الفرد لا يعرف كل شيء، في إطار الجماعة يتم توزيع المهمات، تأتي فكرة في العادة من شخص وأخرى من آخر وهكذا تتكامل فكرتان أو أكثر، تتكامل الخصائص لدى أفراد الجماعة، الجماعة ضرورة عصرية، بقدر ما تدور الفكرة بين المشتركين فإنها تتطور وتتشعب.

ومع أن الإبداع في أساسه عملية فردية غير أن ذلك لا يتعارض مع محاولات الأفراد العمل بشكل جماعي، فمن خلال العمل الجماعي يمكن للأفراد في المنظمات أن يقدموا مقترحات وطرقا جديدة لتحسين العمل، ((حيث تلعب العوامل الجماعية دورا مهما في تسهيل أو إعاقة الإبداع، بل يمكن القول بان الإبداع الجماعي في داخل المنظمة قد يكون له تأثير أقوى من الإبداع الفردي وبخاصة إذا كان أعضاء الجماعة يمثلون قوة مشتركة سواء أكانت هذه القوة من مراكزهم الوظيفية أو تخصصاتهم أو المعلومات التي يمتلكونها في إطار العمل)).

ويشير الهيجان إلى مجموعة من العوامل التي يرى أنها مهمة لفعالية العمل الجماعي في حل المشكلات بطريقة إبداعية وذلك كالآتي:

1. **بناء الجماعة:** ومن ابرز الموضوعات التي يتضمنها هذا العامل، حجم الجماعة، والأدوار التي يقوم بها الأفراد داخل الجماعة، ودرجة التلاحم بينهم، فبالنسبة لحجم الجماعة ينبغي أن يكون عددا معقولا بحيث لا يتجاوز ستة إلى ثمانية أشخاص كما يشير جيشكا (Gescka) على أن يمثلوا عدة مجالات أو أقسام أو وظائف مختلفة، أما بالنسبة للأدوار التي يقوم بها الأفراد داخل الجماعة فيشير جيردهام (Guerdham) إلى ثلاثة ادوار بارزة يقوم بها الأفراد خلال عملهم في الجماعة وهي:

أ. دور إنجاز المهمة: وأفراد هذه الجماعة يتميزون بمحاولتهم حفز الجماعة وتوجيهها نحو إنجاز المهام التي تكونت من اجلها الجماعة.

ب. دور الحفاظ على روح الجماعة: وأعضاء هذه الجماعة يحاولون المحافظة على تماسك الجماعة وعملها كوحدة واحدة وذلك من خلال تشجيع العمل الجماعي ونبذ الخلافات بين الأعضاء.

ج. البحث عن المكاسب الذاتية: وهذه المجموعة أو الجماعة يركزون على تحقيق مكاسبهم وأهدافهم الشخصية حتى ولو كانت على حساب الآخرين، ولذلك كثيرا ما يكون بعضهم مصدرا للصراع بين أعضاء الجماعة، وقد يكون سببا في إعاقة الجماعة عن تحقيق أهدافها.

أما بالنسبة لتلاحم أو تماسك الجماعة والذي يعبر عنه أحيانا بالتجانس أو التنافر بين أعضاء الجماعة أو بمعنى آخر الروح الجماعية التي تتحلى بها الجماعة والذي ينعكس في رغبة أفرادها في العمل بشكل جماعي.

2. **قواعد العمل الجماعي:** والتي تعبر عن الأنظمة والقيم التي تحكم سلوكيات الأفراد داخل المجموعات، وتحدد لهم ما هو مقبول وما هو مرفوض أثناء العمل الجماعي.

3. **قيادة الجماعة:** حيث تعتبر ضرورية لتوجيه جهود الجماعة وتنسيقها للوصول إلى الأهداف المرسومة.

4. **الاتصالات:** حيث يعتمد نجاح الجماعة في القيام بدورها في حل المشكلات وبطريقة إبداعية على سهولة الاتصال بين أعضائها بما يمكنهم من تبادل المعلومات وحرية المشاركة والتعبير عن آرائهم دون وجود أي عوائق.

رابعاً: المعلومات

تعتبر المعلومات أحد العناصر الأساسية للنشاط البشري، تشترك مع العناصر الأخرى كالطاقة والمواد لتوفير الحاجات المادية للإنسان من مأكل ومشرب ومأوى، كما أنها تمثل جوهر النشاط الفكري للإنسان، فهي أساسية لعملية التعلم واكتساب المهارات الذهنية التي تمكن الإنسان من ممارسة الوظائف المختلفة في حياته، فالإنسان

كفرد بحاجة إلى معلومات تمكنه من اتخاذ القرارات السليمة في حياته بما يحقق أهدافه الشخصية، وفي إطار المنظمات تبرز أهمية المعلومات باعتبارها موردا جوهريا يحتاج إليها جميع الموظفين لأداء مهامهم ومسئولياتهم، واتخاذ القرارات السليمة التي تؤدي إلى النجاح في تحقيق الأهداف التنظيمية وان كانت تختلف احتياجاتهم للمعلومات حسب المستوى الإداري الذي يقع فيه كل منهم.

ولذلك تعتبر المعلومات بمثابة العمود الفقري للعمل الإداري في أي منظمة سواء كانت عامة أو خاصة لكونها القاعدة الأساسية في اتخاذ القرارات الإدارية، وبناء على ذلك فان جودة القرارات التي تتخذ في جميع المستويات الإدارية يتوقف على مدى توفر المعلومات المتاحة لمتخذ القرار، ويتضح ذلك من خطوات اتخاذ القرارات وفقا للأسلوب العملي والتي يمكن توضيحها فيما يلي:

1. تحديد المشكلة بوضوح.
2. جمع المعلومات حول الأسباب الحقيقية التي أدت إلى ظهورها.
3. اقتراح بدائل الحل الممكنة.
4. المفاضلة والتقييم لتلك الحلول في ظل المعلومات المتوفرة.
5. اختيار البديل الأنسب في ضوء القيود المفروضة والإمكانات المتاحة.
6. تنفيذ الحل المقترح.
7. المتابعة وتصحيح الانحرافات.

حيث يلاحظ أن العنصر الحاكم في هذه الخطوات هو مدى توفر المعلومات حول المشكلة المراد بحثها، وتتجلى أهمية توفر المعلومات في كل خطوة من الخطوات المشار إليها.

وبدون المعلومات يكون المدير في حالة عدم التأكد، ولذلك فان المشكلة الرئيسية التي يمكن أن يواجهها المدير عند اتخاذه للقرارات وفقا للأسلوب العلمي تتمثل في إما عدم توفر المعلومات، أو عدم دقتها، أو أن تكلفة الحصول عليها عالية جدا من حيث الوقت والجهد والمال، الأمر الذي يقتضي أن يعمل المدير فكره ويستحث طاقاته الإبداعية لمحاولة التغلب على الفجوة في المعلومات لتكون القدرات

الإبداعية وما يسفر عنها من حلول بمثابة الجسر الذي يعبره متخذ القرار ليصبح في حالة أقرب ما يكون فيها من حالة التأكد التام.

ويقترح نبيل عبد الفتاح نموذج يطلق عليه (نموذج الشبكة الإبداعية) وهذا النموذج يحدد العلاقة بين القدرات الإبداعية للمديرين وبين مدى توفر المعلومات حول المشكلة التي يواجهونها، ووفقا لهذا النموذج هناك أربعة أنماط أو مواقف يمكن أن يكون فيها المدير:

أولا: المدير المضغوط: وهو المدير الذي تكون قدراته الإبداعية متدنية، كما أن المعلومات المتوافرة حول المشكلة التي يواجهها تكون غير وافية، فيجد نفسه في موقف لا يحسد عليه، وهو أسوأ المواقف التي يمكن أن يواجهها حيث يصبح هذا النمط من المديرين اقرب ما يكون إلى حالة عدم التأكد، وتزداد درجة المخاطرة في القرار الذي يتخذه.

ثانيا: المدير المحظوظ: وهذا المدير يكون قدراته الإبداعية منخفضة لكنه محظوظا، نظرا لوفرة المعلومات المتاحة حول المشكلة محل القرار، فيصبح من السهل عليه اتخاذ قرار بشأنها، وهو في وضع اقرب ما يكون من حالة التأكد التام، ولا يجد نفسه في حاجة إلى اتخاذ قرارات إبداعية قد يكون فيها نوع من المخاطرة.

ثالثا: المدير المبتكر: وهو المدير الذي يمتلك قدرات إبداعية عالية وطاقات متجددة، ولا يحبس نفسه في الأفكار التقليدية الجامدة، لكنه في نفس الوقت يواجه مشكلة تكون المعلومات المتوافرة عنها غير وافية، وهنا تظهر قدراته الإبداعية في ابتكار الحلول وإثارة الفكر وتفجير الطاقات الإبداعية فيمن حوله من المساعدين حتى يحسن المناخ العام لعملية اتخاذ القرار، وتأتي قراراته الإبداعية من منطلق فكري متجدد وجريء.

رابعا: المدير المرموق: وهو المدير الذي يمتلك قدرات وطاقات إبداعية في التطوير والتحسين بشكل مستمر، ويفتح المجال لكل رأي أو فكرة جديدة ويشجعها، وهو في نفس الوقت يعمل في ظل حالة أقرب ما تكون من حالة التأكد التام من حيث مدى توفر المعلومات حول المشكلة موضع القرار، فتتجلى طاقاته

الإبداعية في اقتراح بدائل متعددة وحلول مبتكرة تساهم في تحسين نوعية القرارات التي يتم اتخاذها.

وبناء على ذلك يمكن القول بان كل مدير يتمنى أن يجد نفسه في النمط الرابع (المدير المرموق) حيث يعتبر من أفضل الأنماط المتاحة، ولكن هذا النمط غير دائم، فقد يواجه المدير موقف معين أو مشكلة معينة لا يملك معلومات كافية تساعده في عملية اتخاذ القرار بشأنها، فيجد نفسه في موقع المدير المبتكر الذي يسعى جاهدا لتحسين نوعية القرار اعتمادا على قدراته الإبداعية، كما يمكن أن يجد المدير نفسه في بعض الأحيان ليس في حاجة لاستخدام قدراته الإبداعية في مواجهة مشكلة ما نظرا لوفرة المعلومات حولها، فيصبح مديرا محظوظا يبذل جهدا بسيطا في حل المشكلات معتمدا على وفرة المعلومات المطلوبة وغزارتها، وتتمثل أسوأ الأحوال في أن يصاب المدير بحالة من الإحباط حينما تنخفض قدراته الإبداعية في مواجهة مشكلة صعبة لا تتوفر عنها أي معلومات، فيجد نفسه وقد انتقل إلى نمط المدير المضغوط.

ويتضح مما سبق أهمية المعلومات وأثرها في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، ويشير الهيجان في كتابه (المدخل الإبداعي لحل المشكلات) إلى أن هناك ارتباط وعلاقة وثيقة بين هذين المصطلحين (اتخاذ القرارات وحل المشكلات)، فبعض الكتاب يستخدم مصطلح أو مفهوم حل المشكلات باعتباره عملية واسعة تتضمن اتخاذ القرارات، بينما ينظر البعض الآخر إلى ذلك بصور مغايرة حيث يعتبرون حل المشكلات عنصرا من عناصر عملية اتخاذ القرارات، وهناك مجموعة ثالثة تنظر إلى حل المشكلات واتخاذ القرارات باعتبارها مصطلحين مترادفين وبالتالي فإنهم يستخدمون كلا اللفظين لوصف عملية شاملة تضم في عناصرها جمع المعلومات وتحليلها وطرح البدائل والأفكار والاختيار من بينها، وذلك للصلة الوثيقة بين هذين المصطلحين وتداخلهما مع بعضهما البعض، حيث أن اتخاذ قرار متعلق بمشكلة معينة يعني الوصول إلى حل المشكلة، وحل المشكلة يعني الوصول إلى قرار أو اتخاذ قرار معين بشأنها.

وأما فيما يتعلق بعلاقة حل المشكلات بالإبداع فيشير الهيجان إلى أن دراسة الإبداع تعتبر إحدى القنوات التي توفر للفرد والجماعة والمنظمة بل وللمجتمع فرصة

كبيرة للتعامل مع المشكلات التي تواجههم بطرق جديدة وفعالة، ولـذلك فهنـاك مـن ينظر إلى الإبداع باعتباره مرادفا لحل المشكلات، ويعرف الإبـداع تبعـا لوجهـة النظـر هذه بأنه ((عملية بسيطة لحل المشكلات بطريقة مناسبة)).

وبالتالي فان الحصول على اكبر قدر من البيانات والمعلومات عن المشكلة يعتبر هدفا أساسيا لتحديد المشكلة أو توضيحها وذلك كمرحلة من مراحل الحل الإبـداعي لها.

خامساً: تحديد الأهداف

تعرف الأهداف بأنها ((النتائج أو الأغراض الـتي تـسعى الإدارة إلى تحقيقهـا)) فالمنظمات تستلزم وجود غرضا يكون مقبولا بصفة عمومية من أعضاء المنظمة، ولابد للشخص أن يعرف ما الغرض قبل أن يوافق عليه، ولهذا فـان مـن الأمـور الأساسـية للعمل الإداري أن نثبت في أذهاننا اعتقاداً بوجود حقيقي لغرض مـشترك كمـا يقـول برنارد (Barnard).

أدركـت مـاري بـاركر فوليـت (M - Follett) أهميـة التوصـل إلى الوحـدة في المنظمات ومكانة تحديد الأهداف في هذه العملية، وترى بان اختبار قوة المنشأة تتعلـق بمسألة إن كانت كل وحداتها تتحرك معا أي كونها متناسقة، هـذا الكـل الـوظيفي أو الوحدات كما أسمتها تستهدف تحويل المنظمة إلى كل واحد تعمل أجزاؤه المترابطة في تناسق وهي تسعى نحو أهداف مشتركة.

ناقش ارويك (Urwick) عددا من مبادئ التنظيم واستفاد من أعمـال فوليـت، وفي مناقشته تحديد الأهداف وأغراض المنظمة يقول ((ما لم يوجد غـرض لـيس هنـاك داع لان يحاول الأفـراد أن ينـسقوا جهـودهم علـى الإطـلاق ولا أن يحـاول احـد أن ينظمهم)).

فعملية الإدارة تنطوي علـى عمليـة اتخـاذ القـرارات، وانتقـاء الاسـتراتيجيات البديلة، وتقييم النواتج بمقياس الأهداف المحددة مسبقا، إذ انه بدون أهـداف واضـحة للمديرين ومعبر عنها بإيجاز ودقة لن تكون الإدارة شيئا ممكنا، فكيف للمـديرين مـثلا أن يوجهوا الآخرين ويقيموا الإنجازات إن لم تكن لديهم أهداف واضحة يستخدمونها

كمعايير للأداء، ويذكر جاك دنكان (J-Duncan) أن المديرين ذوي البصيرة يقرون بان أغلب العاملين يريدون ثلاثة أشياء من وظائفهم وهم بحاجة إليها:

1. يريدون أن يعرفوا ما هو منتظر منهم.
2. يحتاج العاملون إلى أن يشعروا بأن لهم دوراً يلعبونه في إرساء معايير للأداء.
3. يحتاجون إلى إرجاع أثر منتظم بشأن ما هم قائمون بفعله، وهذا يعادل في أهميته معرفة ما هو منتظر منهم.

وهذه النقاط الثلاثة مهمة لتحفيز العاملين وتشجيعهم للعمل بطريقة إبداعية، فالعمل في حل المشكلات واتخاذ القرارات بصورة إبداعية يتطلب توفير العديد من المصادر اللازمة التي تمكن الأفراد والجماعات من القيام بمهامهم على خير وجه، ومن ذلك تزويدهم بالمعلومات الضرورية عن سير أدائهم في الأعمال التي يقومون بها والإنجازات التي يتوصلون إليها، وفي ذلك يقول الهيجان ((إننا من الممكن أن نقول وبدون تحفظ أن معظم الأفراد والجماعات يقدرون قيمة وأهمية التغذية المرتدة البناءة التي تعقب إنجاز المهمة المكلفين بها، حيث يمكنهم على ضوء هذه التغذية تعديل أدائهم بما يتلاءم والملاحظات الواردة فيها، والتوقيت هنا مهما لتقديم هذه التغذية وخصوصا بالنسبة لأولئك الذين يقدمون لنا الحلول الإبداعية للمشكلات، ذلك أن تقديم مثل هذه التغذية من الممكن أن يساعدهم على تغيير منهجهم في التعامل مع المشكلات التي يعالجونها وذلك بناء على درجة استفادتهم من المعلومات التي تقدمها لهم هذه التغذية المرتدة)).

ويقول هاينز (Haynez) انه من الصعب أن نتوقع الإبداع من الأفراد أو الجماعات أو حتى المنظمات في الوقت الذي لا يعرفون فيه شيئا كثيرا عن مدى تقدمهم وأدائهم في المهام الموكولة إليهم أو الحلول التي يتقدمون بها، وهذا في حد ذاته مبرر مهم لاهتمام إدارات المنظمات بالتغذية المرتدة كإستراتيجية مهمة لمواجهة بعض معوقات الإبداع)).

وقد قدم لوك (E-Locke) دراسة لما يمكن أن ينطوي عليه تحديد الأهداف كوسيلة تحفيزية، حيث بين انه من بين (100) دراسة لتحديد الأهداف وجد في (90) منها أنها حققت زيادة واضحة في الأداء، ويمكن تفسير ذلك في ثلاثة أسباب هي:

1. الأهداف تركز انتباه العاملين والمديرين على العوامل المهمة.
2. الأهداف تنظم الجهد الذي يبذله الفرد فعلا، فالطاقة تبذل بقدر ما يتناسب مع صعوبة الأهداف التي هي مقبولة لدى المديرين والعاملين.
3. الأهداف الصعبة تزيد من إصرار الفرد على تحقيقها، والإصرار هو جهد موجه يبذل عبر الزمن.

ونخلص مما سبق إلى أن التحديد الواضح للأهداف في أي منظمة يعتبر من العوامل المهمة التي تساهم في اتخاذ القرارات وحل المشكلات بطريقة إبداعية وذلك في ضوء التقييم الشامل لإنجازات الأفراد وتزويدهم بالمعلومات الضرورية عن سير أدائهم في المهام الموكولة إليهم بما يمكنهم من تعديل أدائهم بما يتلاءم مع الملاحظات الواردة فيها، وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها.

سادساً: الخوف من الفشل

الخوف من الفشل ربما يكون من أكبر العوائق التي تحد من قدرة الفرد على التفكير في الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهه، بحيث يجعل الشخص يميل إلى طرح الأفكار والآراء التي لا تبدو شاذة أو غريبة وذلك من أجل الحفاظ على صورته الذاتية وحمايتها حتى لا يوصف بالأحمق من قبل الآخرين أو يكون موضع السخرية بهم، وذلك على الرغم من أنه قد يدرك أن ارتكاب الخطأ شيء طبيعي في الحياة بل انه يعتبر أسلوبا من أساليب التعلم التي قد يلجأ إليها الشخص، غير أنه يخاف من ارتكاب هذه الأخطاء لأنه يعتقد أن الآخرين سوف لن يغفروا له هذه الأخطاء وبل وربما يقيمونه على أساسها، مما يحول بينه وبين التفكير بطريقة إبداعية وطرح الأفكار الإبداعية لمواجهة المشكلات التي قد يتعرض لها.

يقول الهيجان ((وهذا العائق (أي الخوف من الفشل) من الممكن أن نلمسه بوضوح عندما يجتمع عدة مديرين أو أشخاص من مستويات مختلفة في المنظمة لحل

مشكلة ما، حيث نجد أن المدير ذا المرتبة العليا المشارك في الفريق أو اللجنة يحاول أن يتجنب طرح الأفكار والحلول الغريبة أو الإبداعية وذلك من أجل أن يحمي صورته الذاتية التي كان قد بناها في السنوات السابقة بوصفه مديرا ناجحا، كذلك فانه يحجم في بعض الأحيان عن الموافقة على الفكرة أو الحل الغريب الذي يتقدم به أحد مديري الإدارة الدنيا في الاجتماع وذلك حتى لا يبدو أحمق بموافقته على هذا الحل الغريب)).

وقد حاول كامبل (Campel) أن يصنف مسببات الخوف من الفشل إلى ثلاثة عوامل رئيسية:

1. **طبيعة المكافآت:** حيث يكون العقاب الناجم عن الفشل يفوق بكثير المكافآت المترتبة على النجاح في الكثير من المنظمات، لذلك ونتيجة لهذا السلوك العقابي فان العاملين في المنظمات يختارون السبل التي تجنبهم الوقوع تحت طائلة العقاب أو أنهم لا يعملون شيئا على الإطلاق لان رواتبهم لن تتوقف ولن يعاقبهم احد.
2. **الضغط للوصول إلى نتائج سريعة:** لان النجاح يتطلب في الغالب جهودا متواصلة، وقد يستغرق ذلك وقتا طويلا، ولذلك فان الإخفاق السريع منذ المحاولات الأولى محتمل جدا، وغالبا ما تلقى التبعة في ذلك على شخص واحد، لذلك وتفاديا للفشل فان الأفراد وكذلك المنظمات يفضلون في الغالب التركيز على البرامج قصيرة الأجل التي تؤدي إلى نتائج سريعة وملموسة، مع أنهم يدركون أن هذه النتائج قد لا تكون دالة على النجاح المتميز إلا أنها لا تعرضهم في نفس الوقت للإخفاق أو الفشل.
3. **عدم الرغبة في المخاطرة والرغبة في الأمان:** مما يجعل الفرد يفضل الأعمال الروتينية والبرامج التي يمكن التنبؤ بنتائجها بدلا من التعامل مع المواقف الغامضة والدخول في عالم المخاطرة والذي قد يترتب عليه الفشل الذي يقود إلى العقاب أو يلحق أضرارا بالأفراد.

إضافة إلى ذلك فان ضعف الثقة بالنفس قد يكون من مسببات الخوف من الفشل لأنه يدفع الفرد إلى الخوف من مواجهة الآخرين بحلول جديدة وذلك حرصا

على ألا يكون مدعاة للسخرية والاستخفاف، فيظل حافظا لهذه الحلول أو الأفكار في أعماقه دون الإفصاح عنها، ولذلك يقول رو شكا (Rosca) ((ويمكن أن نشير إلى العوامل السلبية للحياة الانفعالية الشخصية التي تعيق أو تكبح النشاط الإبداعي مثل: عدم القدرة على اتخاذ القرار، والتردد، والجبن والخجل، والنقد المفرط للذات، وعدم الثقة بالنفس، والخوف من النقد))، ويذكر أن هذه العوامل ليست هي جميع العوامل الشخصية التي يمكن ملاحظتها ولكنها أكثرها ظهورا لدى الأشخاص المبدعين.

ومن أمثلة هذه الحواجز أو العوائق الإدارية التي تقف أمام تطبيق الابتكار والإبداع التي سنتناولها ما يلي:

1. **الانهماك للوصول إلى نتائج مباشرة:** تتطلب العملية الإبتكارية والإبداعية الكثير من الوقت للوصول إلى نتيجة وإذن فأي تأكيد أو استعجال في الحصول على نتائج مباشرة سوف يفشل أو يخرب العملية الإبداعية أو الإبتكارية.
2. **الشك في الموظفين الابتكارين أو المبدعين:** لسوء الحظ أن هناك العديد من المواهب الابتكارية الإبداعية في الشركات والدوائر والمؤسسات والتي تتعلق بشكل ضمني أو ظاهر بالانحراف عن بعض الأنواع والنماذج المنبعثة من الموظفين.
فالمجموعة الابتكارية أو القسم الإبداعي يدرك أحياناً من قبل الآخرين وخصوصاً الإداريين على أنهم مجموعة من الشواذ عن طريق أو طرائق وتعليمات العمل. وعليه.. يجب عدم اعتبار سلوك المجموعة الابتكارية وجهودها الابتكارية والإبداعية نوعاً خارجاً من المجال الطبيعي للشركة أو الدائرة أو المؤسسة حتى ولو لم يتم تشجيعه وتحفيزه من قبلها.
3. **فقدان الدعم والأهداف طويلة الأجل:** كما هو معروف فإن السلوك والجهود الابتكارية والإبداعية تتطلب التخطيط والدعم خلال فترة طويلة من الزمن. فإذا لم تسمح الشركات والدوائر والمؤسسات بمثل هذه الجهود في الغايات البعيدة والإستراتيجيات والخطط المحددة، فإنه لا يمكن تحقيقها والاستفادة منها.
4. **عدم الاستقرار الإداري:** من المعروف في العمل الإداري أن الموظفين أو المديرين الابتكارين أو الإبداعين الذين يمارسون سلوكيات ابتكارية أو إبداعية يميلون لأن

يكونوا حساسين أكثر للمناخ النفسي والإداري في الشركة أو الدائرة أو المؤسسة. إذن التغيرات الإدارية والتقلب في السياسات وتعزيزه بالدعم للنشاطات الابتكارية والإبداعية يميل لمنع الجهود الإبتكارية والإبداعية.

5. **الأوتوقراطية، القسوة والرسمية الإدارية المفرطة (الزائدة):** تتطلب العملية الابتكارية والإبداعية والتميز إعطاء كمية كبيرة من المرونة والاستقلالية لقسم كبير من إدارات أو وحدات الشركات والدوائر والمؤسسات والموظفين والمديرين العاملين فيها، لذلك يجب أن تشجع الجهود الابتكارية والإبداعية والتميز بحيث أنها لا تكون محكمة ومبرمجة بشكل صارم جداً.

6. **متغيرات المكافآت والاعتراف (الوعي):** إن الفشل في إدراك وتمييز المكافآت ووضع الحواجز المتعلقة بالجهود الإبتكارية والإبداعية لقسم كبير من الموظفين والمديرين يجعلهم يميلون لعدم بلوغ نفس المستوى في الجهود المستقبلية المشابهة.

   إذن فهناك حاجات الوعي والاعتراف، ومنح المكافآت الجزية إلى الموظفين والمديرين المبدعين والابتكارين والذي يعتبر سلوكاً إبتكارياً وإبداعياً من قبل الإدارات، ولهذا السبب يكون الوعي والإدراك ضرورياً وهاماً.

7. **المقاومة الإدارية للقيام بالأخطار:** كثير من الإدارات وربما المديرون يحاولون مقاومة المجهودات الابتكارية والإبداعية التي يقوم بها الموظفون خوفاً من الأخطار واحتمالات الفشل معاً ولذلك نجد بعض المقاومة من الإدارات العليا، ولكن يجب أن يفهم أن العملية الإبتكارية والإبداعية لا يتم الوصول إليها دائما من خلال الأفكار الناجحة أو الحلول الهامة للمشكلات.. عليه فإن محاولة تكرار المحاولات الفاشلة قد تقود إلى النجاح والعكس صحيح.

8. **البرمجة الصارمة للوقت:** تتعلق البرمجة الزمنية بحدود العلاقات الرسمية الإدارية مثل أوقات الحضور والانصراف، ومواعيد تقديم التقارير أو مواعيد الاجتماعات الرسمية خلال مرحلة الحضانة للعملية الإبداعية والابتكارية تعتبر وكأنها قيود صارمة على المبدعين والمبتكرين.

عليه فإن مثل هذه البرمجة الصارمة للوقت من قبل الإدارة قد تتدخل وتفسد النماذج المنسجمة التي تمثل نشاطات معينة تسعى لتحقيق الكفاءة والفاعلية في العمل الإبداعي والإبتكاري.

9. **فقدان الاتصالات الفاعلة:** يظهر هذا الفقدان بين الوظائف البحثية والفنية والإدارية ويتمثل في:
   - فقدان اتصال الغايات والأهداف والتقدم بها.
   - يقود هذا إلى فهم خاطئ بين الموظفين والإدارة.
   - يشتت العملية الإبتكارية والإبداعية.

يمتلك كل منا قدراً لا بأس به من القدرة على التفكير الإبداعي أكثر مما نعتقد عن أنفسنا ولكن يحول دون تفجر هذه القدرة ووضعها موضع الاستخدام والتطبيق، ومن المعوقات التي تقيد الطاقات الإبداعية ومنها:

1. **المعوقات الإدراكية:** وتتمثل المعوقات الإدراكية بتبني الإنسان طريقة واحده للنظر إلى الأشياء والأمور فهو لا يدرك الشيء إلا من خلال أبعاد تحددها النظرة المقيدة التي تخفي عنه الخصائص الأخرى لهذا الشيء. مثال ذلك.. البارومتر: جهاز لقياس الضغط الجوي وهي خاصية واحدة فرضها النظام التعليمي، وعند التخلص من العائق الإدراكي نرى فيه أبعاداً أخرى منها، أنه يمكن استخدامه بندولاً أو هدية أو أداة لقياس الارتفاع أو لعبة للأطفال.
2. **العوائق النفسية:** وتتمثل في الخوف من الفشل، ويرجع هذا إلى عدم ثقة الفرد بنفسه وقدراته على ابتكار أفكار جديدة وإقناع الآخرين بها، وللتغلب على هذا العائق يجب أن يدعم الإنسان ثقته بنفسه وقدراته على الإبداع وبأنه لا يقل كثيراً في قدراته ومواهبه عن العديد من العلماء الذين أبدعوا واخترعوا واكتشفوا.
3. **التركيز على ضرورة التوافق مع الآخرين:** يرجع ذلك إلى الخوف أن يظهر الشخص أمام الآخرين بمظهر يدعو للسخرية لأنه أتى بشيء أبعد ما يكون عن المألوف بالنسبة لهم.

4. **القيود المفروضة ذاتياً:** يعتبر هذا العائق من أكثر عوائق التفكير الإبداعي صعوبة، ذلك أنه يعني أن يقوم الشخص من تلقاء نفسه بوعي أو بدون وعي بفرض قيود لم تفرض عليه لدى تعامله مع المشكلات.
5. **التقيد بأنماط محدده للتفكير:** كثيراً ما يذهب البعض إلى اختيار نمط معين للنظر إلى الأشياء ثم يرتبط بهذا النمط مطولاً لا يتخلى عنه، كذلك قد يسعى البعض إلى افتراض أن هناك حلاً للمشكلات يجب البحث عنه.
6. **التسليم الأعمى للافتراضات:** وهي عملية يقوم بها العديد منا بغرض تسهيل حل المشكلات وتقليل الاحتمالات المختلفة الواجب دراستها.
7. **التسرع في تقييم الأفكار:** وهو من العوائق الاجتماعية الأساسية في عملية التفكير الإبداعي ومن العبارات التي عادة ما تفتك بالفكرة في مهدها ما نسمعه كثيراً عند طرح فكرة جديدة مثل: لقد جربنا هذه الفكرة من قبل، من يضمن نجاح هذه الفكرة، هذه الفكرة سابقة جداً لوقتها، وهذه الفكرة لن يوافق عليها المسئولون.
8. **الخوف من اتهام الآخرين لأفكارنا بالسخافة:** وهو من أقوى العوائق الاجتماعية للتفكير الإبداعي هذا ويعتبر العصف الذهني أحد أهم الأساليب الناجحة في التفكير الإبداعي.

مراجع الفصل الثاني

1. أبو تايه، سلطان نايف، (2003)، العلاقة بين أسلوب القيادة والسلوك الإبداعي للفرد، دراسات، الجامعة الأردنية، مجلد (30)، عدد (2)، ص: 386 – 371.
2. أميمة، الدهان، (1998). الإبداع والسلوك الإبداعي للعاملين في المنظمة، مجلة تنمية الرافدين، المجلد الحادي عشر، العدد السادس والعشرون، ص: 11 – 48.
3. بدران، إبراهيم، (1988). ملاحظات حول الإبداع في الإدارة، محاضرات في تطوير الإدارة العليا المنعقد في معهد الإدارة العامة، عمان الأردن.
4. جلدة، سليم، عبوي، زيد، (2006)، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
5. جواد، شوقي، (2000)، السلوك التنظيمي، ط1، عمان، دار الحامد.
6. حريم، حسين، (2003). إدارة المنظمات، منظور كلي، ط1، عمان، الحامد للنشر.
7. الحسن، راوية، (1999). السلوك في المنظمات، الإسكندرية، الدار الجامعية.
8. الحمادي، علي، (1999). شرارة الإبداع. بيروت، دار ابن حزم، سلسلة الإبداع والتفكير الإبتكاري، الجزء الثالث.
9. الدهان، أميمة (1992) نظريات منظمات الأعمال، عمان مطبعة الصفدي.
10. رضا، أنور طاهر (2002)، من يحتاج إلى الابتكار ولماذا، مجلة الفيصل، العدد، 305.
11. الزعبي، جمانه، (2005)، عوامل المناخ التنظيمي المؤثرة في السلوك الإبداعي لدى المديرين في الوزارات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، عمان، الأردن.

12. الزهري، رندة، (2002)، الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية، مجلة عالم الفكر، المجلد 30، العدد3.
13. الزهري، رنده (2002) الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية، عالم الفكر، مجلد (30)، العدد (3)، الكويت، ص 231-264..
14. السالم، مؤيد، سعيد (1987) المناخ التنظيمي، مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر، المجلة العربية للإدارة، 1، (11)، 37-47.
15. الشرمان، زياد محمد (2004) مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، عمان، دار ضياء للنشر والتوزيع.
16. الشقحاء، عادل، (2004)، علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
17. الصرن، رعد، (2001). إدارة الإبداع والإبتكار، ط1، دار الرضا، دمشق.
18. الصيرفي، محمد عبد الفتاح (2003) الإدارة الرائدة، ط1، عمان، دار الصفا للنشر والتوزيع.
19. الطيب، حسن أبشر، (1988). فلسفة التطوير الإداري ودور القيادات الإدارية في تحقيق فعاليته، المجلة العربية للإدارة، المجلد 12، العدد 2، ص: 5 - 21.
20. عباس، سهيله (2004) القيادة الابتكارية والأداء المتميز حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري، ط1، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
21. العساف، عبد المعطي محمد (1994) مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة، الإداري، 17 (62).
22. العميان، محمود سليمان (2002) السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
23. العميان، محمود سليمان، (2004)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

24. الكبيسي، عبد المعطي، (2002)، واقع الإبداع في الدوائر الحكومية، دراسة استكشافية لإمارة أبو ظبي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

25. كنعان، نواف، (1999) القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة، عمان، الأردن.

26. اللوزي، موسى، (1999) التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

27. المرسي، جمال، وإدريس، ثابت (2001) السلوك التنظيمي، نظريات ونماذج وتطبيق عمل الإدارة، عمان، الدار الجامعية للنشر والتوزيع.

28. مريم، حسين، (2004)، السلوك التنظيمي، دار الحامد للنشر والتوزيع.

29. المعاني، أيمن عودة، (1990). أثر الولاء التنظيمي على الإبداع الإداري لدى المديرين في الوزارات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

30. المغربي، كامل محمد (2004) السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط3، عمان: دار الفكر.

31. Daft, Richard L, and Noe, Raymond, A. (2001). Organizational behavior. Bandon OR: Southwestern Publishing.

32. Morris, Wayne, (2007), A Survey of Organizational Creativity, jpb.com library, 10(3),pp. 1-22, New Plymouth New Zealand.

33. Roorda, N. (2201). Backcasting the future. International Journal of Sustainability in Higher Education. Vol. 21, No. 1, pp. 44 – 72.

34. Webster's New World college dictionary (2004). New York: Merriam-Webster.

الفصل الثالث

الإبداع الإداري والريادة

المقدمة

3–1 الريادة: المفهوم والطبيعة

3–2 الريادي

3–3 المنظمات الريادية

3–4 الريادة في ظل المنافسة الجديدة

3–5 المراحل والخصائص المتعلقة بالمنظمات الريادية

3–6 المهارات المطلوبة للريادة

3–7 العقلية الريادية

مراجع الفصل الثالث



الفصل الثالث

الإبداع الإداري والريادة

الأهداف التعليمية

يهدف هذا الفصل إلى تزويد القارئ بالمعلومات التي تمكنه من معرفة:

- الريادة المفهوم والطبيعة.
- ما هو مفهوم الريادي والمنظمات الريادية.
- الريادة في ظل المنافسة الجديدة.
- المراحل والخصائص المتعلقة بالمنظمات الريادية.
- المهارات المطلوبة للريادة.
- العقلية الريادية.

المقدمة

إن الإبداع والريادة وما يربط بينهما من علاقة تساعد منظمات الأعمال على أن يكون لها الدور الريادي سواء في تقديم المنتجات أم الخدمات وإرضاء الزبائن، والقدرة على اختراق الأسواق والسيطرة على جانب معين من هذه الأسواق (niche market). وإن الريادة تعدّ من أهم الاستراتيجيات التي تدفع منظمات الأعمال نحو التوجه لتحقيق رغبات وحاجات الزبائن، وكذلك الوصول بهذه المنظمات إلى التميز، ولتوضيح كثير من المفاهيم المرتبطة باستراتيجيات الريادة سوف يتم توضيح معنى الإستراتيجية بشكل عام، وكذلك مستويات الإستراتيجية والريادة والمنظمات الريادية والريادي واستراتيجيات الريادة.

وإستراتيجيات الريادة هي تلك الاستراتيجيات التي تشجع المنظمات على الإبداع والابتكار، والتفرد، وأخذ المخاطرة والمبادأة، وكذلك تشجيع العاملين على اتخاذ القرارات، وأخذ المسؤولية عن هذه القرارات.

وقد أوضح (Hitt and Others.2002. P-112) بأنه لا يمكن تحديد معنى واحد لإستراتيجية الريادة لكنها ترتبط بمكونات متعددة حيث أن على المديرين ابتكار شيء جديد وما سيكون عليه المستقبل، وان إستراتيجية الريادة تساعد في تحقيق الرؤية للمنظمات وهي مفتاح لتحقيق قيمة وربحية عالية ومطلوبة على المدى الطويل للأعمال، وان النجاح في تحقيق استراتيجيات الريادة من الأفكار المهمة في الوصول إلى الرؤية بالنسبة لمنظمات الأعمال، والقدرة على القبول بالمخاطرة والتوجه نحو التغيير المطلوب، والوصول إلى المنظمة المتعلمة لتحقيق الرؤية المطلوبة.

كما عرف (Kathlean. 2000. P-6) استراتيجيات الريادة على أنها ذات دلالات معينة وملموسة للعاملين من حيث الابتكار والتغيير وكذلك إجراء التحسينات وتطوير الأفكار للأعمال الحالية، وان معظم المنظمات لديها استراتيجيات مجربة تساعدها في الريادة وكذلك العمل على الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة لتطوير الخدمات والمنتجات التي يتم طرحها في الأسواق الجديدة.

وعرف (Baron, Kreps. 2000. P-10) استراتيجيات الريادة بأنها القدرة على تحقيق الفرق في القيمة ما بين الكلف والأرباح، وان قيادة التكلفة والتمايز في المنتج تعدُ الأعمال الريادية، وحتى تحقق المنظمات ذلك لا بد لها من أن توظف العاملين الأكفاء وتعمل على تدريبهم وتحفيزهم وتدعمهم وتضعهم في الأماكن المناسبة لأداء أعمالهم.

وعرف (M0rris. 2000. P-15) استراتيجيات الريادة بأنها التي تبنى على كل شيء جديد والقيام بالابتكار والقدرة على التكيف وكذلك القدرة على التنافس وتحقيق الميزة التنافسية. ولهذا على المنظمات الريادية أن تبحث عن الفرص المناسبة بالأسواق وكذلك الموارد الملائمة لهذه الفرص، ولا بد من الأخذ بالاعتبار الاستفادة من العاملين الموهوبين وقدراتهم الريادية التي تؤدي إلى تحقيق التمايز لمنظمات

الأعمال، ومن خلال ذلك يجري تطوير قدرات ومهارات العاملين ضمن فلسفة الاستثمار بالموارد البشرية، ومن الصعوبة أن تكون ريادياً إذا لم تقم بتطبيق هذه الفلسفة وتدريب وتطوير العاملين.

وقد عرف (Cooper 2000. P-16) استراتيجيات الريادة من خلال الإجابة على التساؤل التالي وهو كيفية القدرة على إنشاء منظمات أكثر ريادية وأن تصبح أكثر ابتكاراً وأخذاً للمخاطرة وأكثر سرعة وهذا يأتي من البعدين التاليين:

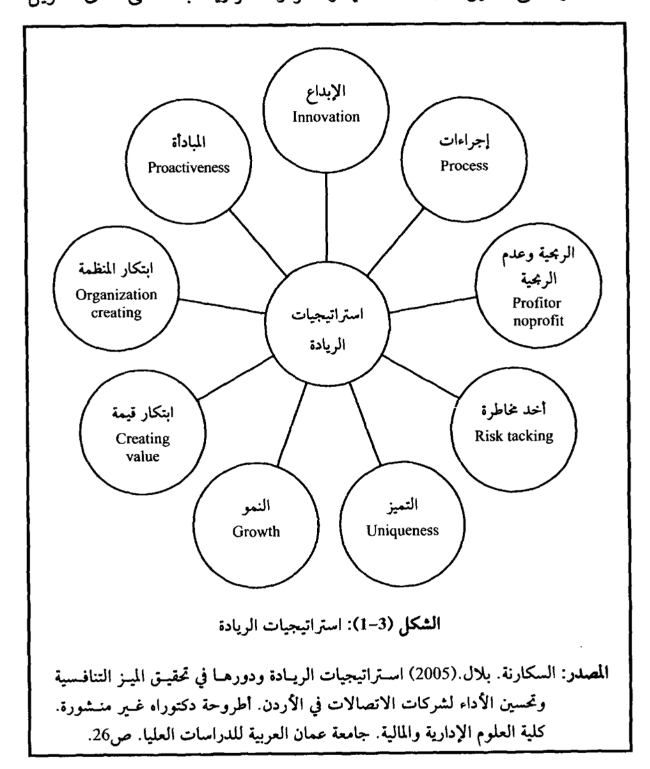
1. أن تؤسس منظمة ذات أعمال جديدة ومخاطرة جديدة.
2. أن تقوم بتحويل المنظمة وتجعلها أكثر ريادية من خلال التغيير في مجال معايير الأداء وأنظمة الموارد والمصادر وأنظمة الحوافز والمكافآت بالإضافة إلى ثقافة المنظمة ومعايير التوظيف والتعيين.

وقد عرف (Dale.Meyer 2000. P-18) استراتيجيات الريادة من خلال الإجابة على السؤالين التاليين المتعلقين بوجود مخاطرة جديدة: هل توجد علاقة ما بين الإستراتيجية والأداء؟ مع الأخذ بالاعتبار الموارد والبيئة، هل تستطيع تلك الاستراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية آخذة بالاعتبار الأهمية بالنسبة لاتخاذ القرارات والأسلوب الذي تدار به المنظمات، ومدى مشاركة المستوى الأدنى من العاملين في اتخاذ القرارات حتى تصبح المنظمة أكثر ريادية، وكذلك مدى تطبيق أنظمة الرقابة والتخطيط وكلما كانت المنظمة أكثر قدرة على التخطيط خصوصاً في البيئة المضطربة كلما كانت أكثر ريادية؟

وقد أشار (Kuratko, 2001. P5) إلى أن استراتيجيات الريادة هي تلك المرتبطة بعدد من المفاهيم التالية:

1. استثمار توسع الفرص في السوق ووجود موارد جديدة والتكامل ما بين الموارد والزبائن والأسواق.
2. الابتكار والإبداع والتحديث الذي يحدث داخل وخارج المنظمة.
3. القدرة على إجراء التغييرات السريعة المرتبطة بالصناعة وهيكلة السوق وحاجات الزبائن والتكنولوجيا والقيم الاجتماعية.

4. الالتزام بالتطوير والتوسع في الميزة التنافسية في الأسواق.
5. القدرة على تحقيق النجاحات المالية والنمو واستمرارية البقاء على المدى الطويل.



الشكل (3-1): استراتيجيات الريادة

المصدر: السكارنة. بلال.(2005) استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميز التنافسية وتحسين الأداء لشركات الاتصالات في الأردن. أطروحة دكتوراه غير منشورة. كلية العلوم الإدارية والمالية. جامعة عمان العربية للدراسات العليا. ص26.

وسيتم التركيز في هذا الفصل على استراتيجيات الريادة لما لهذه الاستراتيجيات من علاقة مباشرة بالإبداع وأهميتها في ظل المنافسة الشديدة في الأسواق ما بين منظمات الأعمال، والشكل (3-1) يوضح تحديدا لمفهوم استراتيجيات الريادة بالشكل العام والتي تم التوصل إليها من القراءات حول هذا الموضوع.

3-1 الريادة: المفهوم والطبيعة

تعرف الريادة (Entrepreneurship) من معجم الرائد هي روداً وريادا وتعني راد الشيء طلبه، وراد الأرض تفقد ما حولها من المراعي والمياه ليرى هل هي صالحة للنزول أم لا (P-3791995 ، مسعود).

وقد أوضح (Druid 2001. P-4) مفهوم الريادة وهو ذلك الشخص الذي لديه القدرة على أخذ المخاطرة بشراء البضائع، أو جزء منها بسعر معين وبيعها من أجل الحصول على الربح، سواء أكانت بضائع جديدة أم قديمة.

وأشار (Caruang 2000. P-15) إلى أن المنظمة الريادية لا بد من أن يتوفر فيها ثلاثة عناصر أساسية: 1. الأفراد الرياديون الذين لن يكون هنالك إبداع من دونهم 2. البعد التنظيمي المرتبط بالرؤية، الثقة، المثالية، الإبداع، التحوط للفشل، التحوط للغموض، الرقابة الداخلية 3. البعد البيئي المرتبط بالتنوع بالأسواق.

وتأخذ الريادة أبعاداً متنوعة منها: الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وغيرها من خلال تحقيق التوافق الجديد لهذه العوامل، فالمشروع الريادي يركز على الإبداع والقيادة حيث قد يكون له أبعاد تكنولوجية، أو منتجاً جديداً، أو طريقة جديدة في تقديم المنتج أو الخدمة. كما قد يكون الإبداع في مجال التسويق وتقديم السلع والخدمات، أو في إدارة التنظيم وهيكلته، وكذلك تعتمد الريادة على التنويع والتمايز وإدخال الطرق الجديدة، وليس الاعتماد على النماذج والعادات المتبعة أو مصدرها في ثقافات معينة دون غيرها (P-32002 .. العلي).

ومن المصطلحات المرادفة للريادة أيضاً الرائد Pioneer وعرفه (بعلبكي، 2001، ص-691) انه ممهد الطريق، ومن يتقدم الآخرين ممهداً السبيل لهم كي يتبعوه، ويقدم

شيئاً جديداً أو يشارك في تطوير شـيء جديـد. وفي قـاموس (Merriam-Webster`s 1998. P-387) هو الشخص الذي يمهد الطريق أمام الآخرين لإتباعه.

ولهذا لا بد من إلقاء الضوء على مجموعة من المفاهيم المرتبطـة بالريـادة لتعطـي مدخلاً مناسباً لها، وان المفاهيم المتعلقة بالريادة سواء أكانت على مستوى المنظمات أم الأفراد متعددة ومنها الريادي والمنظمات الريادية واستراتيجيات الريادة

2-3 الريادي Entrepreneur

بالرجوع إلى قاموس (Merriam Webster.1998. P-387) عرف الريادي على انه الشخص الذي يستطيع تنظيم وإدارة المخاطر في الأعمال.

وقد أشار (Peggy. 2000. P-14) إلى أن الريادي في اللغة الفرنـسية هـو الـذي يأخذ أو يتوسط ما بين شيئين ولديه القدرة على أخذ موقع مـا بـين المـورد والزبـون، وكذلك القدرة على أخذ المخاطرة والعمل على تحويل الموارد مـن مـستوى أدنـى إلى مستوى أعلى من الإنتاجية، وكما أوضح مجموعة من الصفات المترابطة التي لا بـد أن تتوفر لنجاح الريادي وهي:

1. الرغبة في إدارة الأعمال.
2. الاستمرارية والمثابرة على العمل.
3. الثقة بالنفس.
4. دوافع نفسية وشخصية.
5. القدرة على إدارة المخاطرة.
6. القدرة على التأقلم مع الفرص والبيئة الخارجية.
7. القدرة على التأقلم مع الغموض.
8. مبادرة وقدرة على الانجاز.
9. الدقة والوضوح.
10. إدراك الوقت.
11. الابتكار.

12. الانفتاح والأفق الواسع.

13. الدوافع المادية.

ووضح (Histrich and Others.2005. P-12) الفرق بين الريادي على مستوى المنظمات أو الأفراد، فعلى مستوى المنظمات هو الذي لدية القدرة على الابتكار والإبداع وأخذ المخاطرة في تقديم منتجات وخدمات جديدة وأما على مستوى الأفراد فهو الشخص القادر على تقييم واغتنام الفرص من اجل مخاطرة جديدة. وان الريادي لا بد أن يكون لديه خصائص القائد الإداري الخاصة والتي تتطلب المرونة والابتكار وأخذ المخاطرة والرؤية الثاقبة في طرح المنتجات.

وعرف (Histrich and Others. 2005. P-10) الريادي بأنه ذلك الشخص الذي يتمتع بصفات أخذ المبادرة وينظم الآليات والمتطلبات الاقتصادية والاجتماعية، وكذلك القبول بالفشل والمخاطرة، ولديه القدرة على طلب الموارد والعاملين والمعدات وباقي الأصول ويجعل منها شيئاً ذا قيمة، ويقدم شيئاً مبدعاً وجديداً، وكذلك يتمتع بالمهارات والخصائص سواء الإدارية والاجتماعية والنفسية التي تمكنه من ذلك.

وعرف (Don Harvey and Donald. 2001. P-4) الريادي بأنه ذلك الشخص الذي يستطيع تمييز الفرص واغتنامها بينما الآخرون لا يستطيعون ذلك، وكذلك هو الذي يمتلك الخصائص النادرة وغير المتوفرة لباقي الناس ومنها:

1. الحاجة للإنجاز.
2. الرقابة على الأعمال.
3. لا يمكن إعاقته في حالة عدم التأكد.
4. يأخذ المخاطرة.
5. القدرة على تجنب المخاطر سواء المادية والعائلية والاجتماعية والمهنية والسيكولوجية.
6. يرى الفرص التي لا يراها الآخرون.

7. لديه التصورات الواضحة لما يمكن عمله.
8. يجمع المصادر التي تجعل هدفهم واضحاً.
9. تنظيم المصادر بما يناسب المشروع الجديد.

وأشار (Daniel 2004) إلى أن الريادي هو ذلك الشخص الذي يستطيع تنظيم وإدارة الأعمال مع أخذ المخاطرة لتحقيق الربحية. وقد يستعين الرائد بالمستشارين من أجل انجاز أعماله إلا انه يتطلب منه بعض المهارات لانجاز الأعمال التي تأتي من التدريب والتعليم، وهذه المهارات هي:

1. **القدرة على التخطيط والتنظيم**: وضع الأهداف والالتزام بالوقت، برامج العمل.
2. **التخطيط المالي**: تحديد الموازنة وضمان القروض والسجلات المالية وبيان الموارد المالية.
3. **بيع المنتجات والأفكار**: تحديد نسبة المبيعات وتنظيم المجالات والأعمال والالتزام مع الزبون.
4. **الإدارة**: الخبرة في إدارة كافة الأعمال.
5. **العمل مع الآخرين**: تطوير مهارات الاتصال وتبسيط إجراءات العمل.
6. **القدرة على أخذ المخاطرة**: تحديد المخاطر قبل الانجاز في ظل جميع الظروف.
7. **القدرة على القيادة أو العمل وحيداً**: ضبط النفس وإدارة الأزمات.
8. **الصفات الشخصية**: أخذ المبادرة والعمل دون البحث عن المردود المادي والعمل ضمن مقاييس الأداء العالي.
9. **المعرفة بمهارات الخدمات والإنتاج.**
10. **الالتزام بالأخلاقيات والقيم التي تأتي من الدين والحضارة.**
11. **القدرة على الاستماع والتعلم**: قدرات تقنية وإدارية وريادية.
12. **الثقة بالنفس**: الفعالية في تنظيم الخطورة والدعم العائلي والأصدقاء.

ولذا فان الكاتب يعرف الريادي: على انه هو ذلك الشخص الذي يبني ويبتكر شيئاً ذا قيمة من لا شيء، والاستمرارية في أخذ الفرص المتعلقة بالموارد والالتزام بالرؤيا وكذلك أخذ عنصر المخاطرة.

3-3 المنظمات الريادية

لقد عرفها (Lumpkin and Gregory. 2000. P-14) بأنها تلك المنظمات التي تبني شيئاً ذا قيمة من لا شيء، وكذلك التي تقوم باغتنام الفرص بناءً على الموارد والمصادر، وضمن رؤية محددة مع الأخذ بالاعتبار تقدير المخاطر.

وإن الأنشطة الريادية تقوم على عدة محاور:

- **الأفكار والأعمال الجديدة:** التي تقوم بطرح منتج جديد وأفكار جديدة وبناء أعمال حول المفهوم الجديد.
- **الأفكار الحالية والأعمال الجديدة:** وهي التي تتعلق بإيجاد أعمال جديدة بناءً على المفاهيم القديمة، وتقديم المنتجات والخدمات الجديدة بعد تطوير المنتجات القديمة.
- **الأفكار والأعمال الحالية:** والتي يتم بها تقديم المنتجات والخدمات مع قليل من الابتكار والإبداع مع وجود بعض المخاطر المالية.

وعرف (Histrich and Others. 2005. P-2) المنظمات الريادية بأنها تلك المنظمات التي تعمل بقوة ايجابية في النمو الاقتصادي وتكوين العلاقة ما بين الابتكار والسوق، وتؤدي إلى زيادة الدخل القومي من خلال إيجاد فرص العمل، وكذلك تقديم التكنولوجيا الحديثة لطرح المنتجات والخدمات بالأسواق. وكذلك أشار إلى المنظمات ذات الريادة الدولية والتي تقوم باستغلال واغتنام الفرص ضمن الحدود الدولية والأخذ بالاعتبار بعض العناصر المرتبطة (بالتطور الاقتصادي، البيئة الثقافية، البيئة التكنولوجية، البيئة القانونية والسياسية، نظام المدفوعات، نوع المنظمة) التي تشكل عائقاً أمام هذه المنظمات والتي تختلف عن المنظمات الريادية المحلية.

في حين عرفها (Griffin 2005. P-305) بأنها القدرة على عملية تنظيم وتخطيط وتقليل الخسائر في المخاطرة الجديدة، وأشار إلى الدور الاقتصادي الذي تلعبه المنظمات الريادية في الاقتصاد القومي، وان احتمالية الفشل والنجاح في هذه

المنظمات متساوية، ومثال ذلك شركة ميكروسوفت فقد حقق مالكها (Bill Gates) (350) مليون دولار في البداية ولكن بعد نجاحها حقق 63 مليار دولار.

كما عرف (Histrich and Others. 2005. P-10) المنظمة الريادية على أنها تلك المنظمة التي تكون قادرة على إيجاد شيء جديد ذي قيمة في الوقت المناسب، مع الأخذ بالاعتبار الموارد المالية، المعنوية، المخاطر الاجتماعية، وتوفير الحوافز والاستقلالية للعاملين لكسب قناعاتهم، وقد حددا عدة مفاهيم مرتبطة بالمنظمة الريادية وهي:

1. الريادة مرتبطة بإيجاد أشياء جديدة ذات قيمة سواء أكانت بابتكار أعمال جديدة، أم إجراءات إدارية جديدة، وتطوير أسلوب الخدمة في المؤسسات غير الربحية.
2. الريادة مرتبطة بالمخاطرة وهي تأخذ نماذج مختلفة سواء أكانت مادية أو معنوية أم سيكولوجية واجتماعية.
3. الريادة مرتبطة بتوفير الحوافز للعاملين والاستقلالية من أجل زيادة القناعات لديهم.

ومن جهة أخرى، فقد عرف الباحثان (Kuratko & Richarchd 2001. P-4) المنظمة الريادية على أنها تلك المنظمة التي يتولد لديها أكثر من الابتكار في الأعمال والقدرة على أخذ المخاطرة، ودفع الأفراد لديها للإبداع والابتكار، وأوضحا أن الكثير من المنظمات قد أصبحت ريادية من خلال قيامها بعمليات التحجيم وإعادة البناء والتحديث والتغيير.

ومن ناحية أخرى، فقد عرفها (Robert,Meier. 2001.) بأنها التي تنتج عن الابتكار سواء أكان لمنتجات جديدة أم طرق إنتاج جديدة أم أسواق جديدة أم نماذج جديدة من المنظمات، وان الابتكار يأتي من الحاجات الجديدة للزبائن، والذي ينتج عنه قيمة مضافة للزبائن تساعد في تحقيق وإشباع حاجاتهم.

وقد عرفها الباحثان (Sue.Birley,Muzkya 2000. P-8) بأنها تلك المنظمات التي تستطيع الاستفادة من الفرص دون النظر إلى الموارد، ويمكن توضيحها من خلال ستة أبعاد مرتبطة بها هي: اتجاهات الإستراتيجية والالتزام بالفرص والالتزام بالموارد

و الرقابة على الموارد وتنظيم الإدارة وفلسفة الحوافز. وأشارا في ذلك إلى عدة مفاهيم مرتبطة بها سواء أكانت أنظمة التخطيط والأداء والتغييرات التكنولوجية أم إدارة المخاطر وتقليلها وتبسيط إجراءات اتخاذ القرار، والرقابة على الموارد بالمدى الطويل، والأنظمة المتعلقة بالموارد، والحوافز المادية وثقافة المنظمة وتوقعات العاملين، وتعويضاتهم.

وأشار (Davidsson 2000. P-15) إلى أن المنظمات الريادية هي تلك التي تعمل على إيجاد مخاطرة جديدة وتنفيذ تكنولوجية جديدة وكذلك قسمها إلى نوعين هما:

1. منظمات ترتبط بالابتكار والنمو.
2. منظمات ترتبط بالمخرجات وهي الربحية والقيمة المضافة.

وكما عرف (Baumol 2000. P-112) المنظمة الريادية هي مكونات الإنتاجية والنمو والابتكار والمرونة والإبداع وديناميكية أخذ المخاطرة.

وقد أشار (Cooper 2000. P-120) إلى ارتباطها بشبكات المعلومات، والظروف البيئية، قوى السوق، سياسة الحكومة، التكنولوجيا الجديدة والأسواق الجديدة.

وأشار (Michael A. 2000 P-120) إلى أن المنظمات الريادية هي التي تملك القدرات لتطوير منتجات وخدمات جديدة وكذلك تنظيم وإدارة عمليات الابتكار، وربط ما بين الابتكار والتحديث ودورهما في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات.

كما أوضح (Kuratko) بعض العوامل التي تساعد في نجاح المنظمة الريادية:

1. **الرؤية الريادية:** وهي تعني المتوقع الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه، وأن الفرص البيئية والنماذج المتعددة من المنافسين تؤثر في هذه الرؤية، وكذلك المخرجات والمسؤوليات المرتبطة بالإدارة العليا حول نظرتها لهذه الرؤية، بالإضافة إلى إيجاد نوع من الثقافة في المنظمة التي تساعد العاملين للمشاركة في كيفية وضع الطرق الملائمة للمنافسة. وإن الرؤية الذكية هي التي تدفع العاملين لكيفية التعامل ومواجهة التحديات التي تواجه المنظمة.

2. **أساليب فرق المخاطرة الجديدة المنظمة:** إن فريق المخاطرة الجديد يمكن أن يظهر من خلال الابتكارات التي تكون في المنتج والسوق والعمليات، ويوجد عدة مزايا مرتبطة بفرق المخاطرة الجديدة والتي تأتي من رقابة ذاتية للسلوك ولديهم من الخبرة والمعرفة التي تساعد في الاستفادة من مهاراتهم ومعرفتهم ومواهبهم وابتكاراتهم للعمل مع بعضهم بعضاً ويكون مستوى الأداء لديهم مرتفعاً والقدرة على المشاركة في حل المشاكل.
3. **التعويض كعنصر مهم في الدافعية:** إن التعويض له مؤثرات إيجابية مساعدة على دفع جهود العاملين وفرق العمل في تحسين مستوى الإنتاجية، وإن التعويض يكون في ثلاثة أنواع سواء أكان الدفع غير المباشر (العوائد والخدمات) أم الدفع المباشر (الأجر والحوافز). والنمط الثالث مرتبط بالضمان وتحديات السوق وفرص التعلم.

ولذا يرى الكاتب أن تعريف المنظمة الريادية بأنها التي يكون لديها القدرة على الإبداع والابتكار من خلال منتجات جديدة أو طرق جديدة في الإنتاج وأسواق جديدة ونماذج جديدة في المنظمات والتي ترتكز على الإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء.

3-4 الريادة في ظل المنافسة الجديدة

تعد ثورة التكنولوجيا والعولمة من المفاتيح المهمة في ظل المنافسة الحالية، وتعمل التكنولوجيا الحديثة على تقليل كلف الموارد وتزيد من قدراتها، وأصبحت التكنولوجيا من المؤشرات الرئيسية في استراتيجيات الريادة واغتنام الفرص بالأسواق (Hill 2000. P-24)، وإن استخدام التكنولوجيا المتطورة أصبحت له دلالات واضحة في كافة القطاعات الصناعية لان التكنولوجيا تقوم على تزويد الزبائن بكافة المعلومات من خلال استخدام لوحة المفاتيح بالحاسب الآلي والتعامل مع كافة البنوك ومكاتب السياحة والمسارح وغيرها، وإن التغير في التكنولوجيا أدى إلى التطور في المعرفة سواء أكان من خلال الاتصالات أو الكمبيوتر (Russeau 2000. P-3).

والمعرفة ضرورية ومهمة كرأس المال في ظل المنافسة الجديدة، والتكنولوجيا الحديثة مكنت المنظمات من التنسيق بين كافة العمليات والموارد والأعمال للوصول إلى أفضل خدمة ومنتجات للزبائن وتغطية شاملة لكافة الأسواق وأكثر مرونة في الوصول للزبائن وتحقيق قيمة أعلى للأعمال (Betlis, Hitt 2000. P-16).

وفي ظل المنافسة الشديدة أصبحت العولمة من العوامل المؤثرة في التوسع والتطور في الاقتصاد العالمي والانفتاح على الأسواق المحلية، وإن الاتجاهات التكنولوجية والعالمية قد زادت المخاطر والغموض للمنظمات الريادية حيث إن التنبؤ بالأسواق والتغييرات السريعة والمنافسة الشديدة قد زادت من صعوبة التنبؤ بكيفية تحقيق النمو، وأن تصبح المحرك الأول في السوق (Hitt,Keats.1998. P-17) والبحث في كيفية الريادة في ظل المنافسة الشديدة. وإن منظمات الأعمال حتى تحقق الريادة لا بد لها من بناء مرونة في الإستراتيجية وجدارة في المنافسة والقدرات البشرية والفعالية في التكنولوجيا الحديثة وبناء هيكل وثقافة جديدة للمنظمة والتي سوف يتم توضيحها كما يلي:

1. **مرونة الإستراتيجية:** إن على المنظمات إعادة التفكير في الهيكل التنظيمي والإستراتيجية والثقافة والاستثمارات حتى تستطيع الاستجابة بسرعة لاستدامة الميزة التنافسية وذلك على المدى الطويل والتأقلم مع المتغيرات السريعة في السوق.
2. **القيادة الإستراتيجية:** عرف (House 2000. P-34) القيادة الإستراتيجية بأنها الفعل الذي يحدد الهدف والاتجاهات والخطوط للمنظمات ويجب أن تكون ريادية وذات رؤية مستقبلية.
3. **ريادية الميزة التنافسية:** تم ببناء التفرد في الموارد والجدارة في المنافسة وأن تكون الموارد ذات ندرة ولا يمكن تقليدها، وأن ديناميكية الجدارة في المنافسة يتم تطويرها حتى تستطيع منظمات الأعمال من البقاء والاستمرارية (House, 2000. P-35).

4. **رأس المال البشري:** إن مرونة الإستراتيجية تتكون من خلال رقابة رأس المال البشري ذي الأهمية في المنظمات، وذلك من خلال الالتزام بأخلاقيات العمل والإنتاجية، والمنظمات الريادية تدفع العاملين من أجل تقديم الخدمات الأفضل للزبائن (Hammer. 2000. P 30). والمعرفة البشرية والمهارات مطلوبتان من أجل تحقيق التغيرات التي تحتاجها المنظمات لتحقيق الميزة التنافسية إذ إن التطوير المستمر في رأس المال البشري يساعد في تحقيق المرونة في الإستراتيجية (Useem, 2001. P45).

5. **التكنولوجيا الناشئة:** تساعد التكنولوجية الناشئة على مرونة وفاعلية الإستراتيجية وكذلك القدرة على تطوير الخدمات والمنتجات والجودة العالية وقلة الكلف لمختلف الأسواق وتقليل الحدود وزيادة سرعة الاستجابة للزبائن (Dale. Meyer 2000 P34).

6. **التنظيم الريادي:** إن الاستجابة للتطور التكنولوجي السريع في ظل المنافسة الشديدة يتطلب وجود هياكل تنظيمية بديلة سواء أكانت أفقية أم عامودية لتكون أكثر فاعلية وكفاءة، ومع وجود أنظمة شبكات المعلومات والاتصالات يمكن إنشاء هيكل افتراضي (Virtual structure) من مواقع مختلفة يساعد في إعطاء مرونة أكثر في تطوير الإستراتيجية وكذلك زيادة في الابتكار وتقليل الوقت في اتخاذ القرارات بما يساعد على نجاح الأعمال(House, 2000. P46).

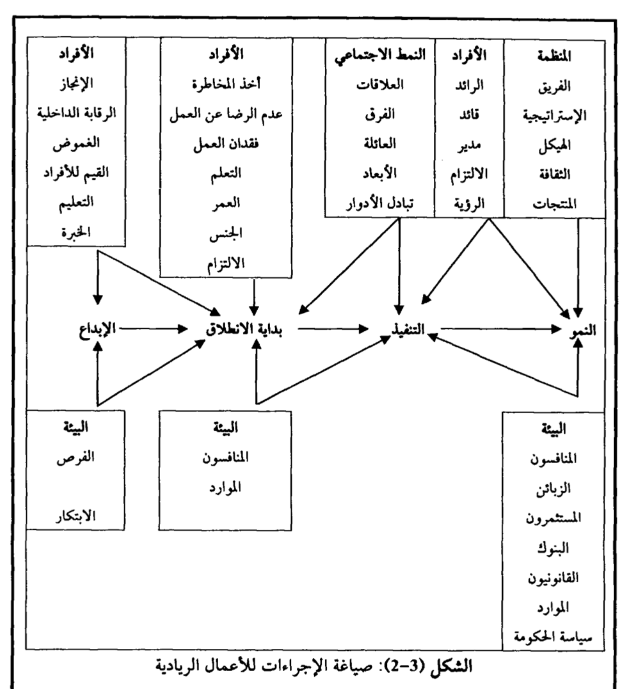
7. **الثقافة الريادية:** إن وجود ثقافة تنظيمية في المنظمة المتعلمة يعد شيئاً أساسياً ضمن إطار المنافسة والذي يساعد في الابتكار وسرعة الاستجابة للتطورات التكنولوجية وللمتغيرات البيئية لتحقيق جدارة ديناميكية تنافسية، والمنظمات الريادية تستخدم التعلم التنظيمي لإيجاد مهارات وموارد محدودة، على أن لا يتم الخلط بين الابتكار والإبداع في إيجاد منتجات وخدمات جديدة أو عمليات وأنشطة لتكون منظمة ريادية ذات مستوى عال من الإبداع وذلك لتحقيق الميزة التنافسية المطلوبة (Hitt and Others. 2001p 50).

8. **الحزمة الريادية:** ويتم تكوين الحزمة الريادية من خلال تنظيم مجموعة الأصول، وكذلك كيفية الدخول والخروج من الأسواق الناشئة بسهولة ويسر وتنظيم الأصول والموارد على المدى القصير (Hitt and Others. 2001 P 70).

3-5 المراحل والخصائص المتعلقة بالمنظمات الريادية

تختلف المنظمات الريادية عن غيرها من منظمات الأعمال، سواء أكانت في بداية تكوينها وانطلاقها أم في المراحل المتقدمة من نموها المتعلقة بها، حيث تتكون من مجموعة من الأنشطة والأعمال والإجراءات التي تتعلق بخطة الأفراد والتنفيذ ورقابة الأنشطة الريادية. ويوضح الشكل (3-2) صياغة الإجراءات المتعلقة بالأعمال الريادية والتي تتكون من العناصر الرئيسية التالية: (Kuratkoand Others. 2001. P 40)

1. **المبادرة:** حيث الأفراد أو الجماعات التي تأخذ المبادرة.
2. **المنظمة:** والتي تضمن كافة الموارد التي يتم استحضارها من أجل إنجاز الأهداف المطلوبة.
3. **الإدارة:** إن المبادرين هم الذين يقومون بإدارة هذه المنظمة.
4. **الاستقلالية:** إن المبادرين مستقلون في اتخاذ القرارات.
5. **اخذ المخاطرة:** إن المنظمة سواء نجحت أو فشلت فهي نتاج المشاركة ما بين المبادرين والعاملين.
6. **البيئة:** والتي تتضمن كافة الأحداث المتعلقة بالأنشطة الريادية المرتبطة بالفرص والموارد، المنافسين.



الشكل (3-2): صياغة الإجراءات للأعمال الريادية

Source: William D. Bygrave. The Entrepreneurship Baradigm: A philosophical Look at it Research Methodologies. "Entrepreneurship: Theory and Practice. 1993. 13th edition.

وأشار (Histrich and Others, 2005. P 39) إلى أن هنالك إجراءات ريادية لابد أن تتولد مع انطلاقة أي منظمة ريادية والتي تتكون من العناصر مثل: تحديد وتقييم الفرصة وتطوير خطة الأعمال و تحديد الموارد المطلوبة وإدارة نتائج المشروع. ويبين الجدول (3-1) عناصر إجراءات الريادة والتي سوف يتم توضيحها كالآتي:

1. **تحديد وتقييم الفرصة:** يعد تحديد وتقييم الفرص من المهام الصعبة، وإن نجاح كثير من المنظمات الريادية لم يأت بشكل مفاجئ بالنسبة لتحديد الفرص وإنما من خلال الملاحظات والرقابة المستمرة لحاجات ورغبات الزبائن في السوق، ومن مجتمعات الأعمال وأنظمة قنوات التوزيع، وبعضهم أخذ الأفكار من خلال المناقشة مع البائعين أو ممثلي المصانع.

وإن تقييم هذا الفرص يأتي من خلال تعرف طول ومدة الفرصة الابتكارية وإدراك القيمة لها وكذلك العائد والمخاطر المترتبة عليها و المهارات التي يتمتع بها الأفراد وتحقيق الأهداف والمزايا المختلفة للبيئة التنافسية. بالإضافة إلى معرفة السبب للفرصة هل هو جاء نتيجة للتغييرات التكنولوجية أو تحرك السوق أو تعليمات الحكومة أو المنافسة.

وحجم السوق هو مفتاح للفرصة من بداية تحديد المخاطر والعائد لها حيث المخاطر تعكس السوق والمنافسة والتكنولوجيا ومقدار رأس المال. ومهارات الأفراد والأهداف تعد من الأشياء الأساسية لنجاح المخاطرة ولابد أن يكون هنالك خطة قصيرة للأعمال يتم في ضوئها تحديد الموارد المطلوبة والموارد المالية والأنشطة الرئيسية المطلوب تنفيذها.

الجدول (3-1): عناصر إجراءات الريادة

Source: Robert D. His rich, Michael P. Peters. 2002. Entrepreneurship 5th edition. McGraw Hill Higher Education. P 232

تحديد وتقييم الفرص	تطوير خطة الأعمال	تحديد الموارد المطلوبة	إدارة المشروع
1. ابتكار ومدة الفرصة. 2. إدراك قيمة الفرصة. 3. المخاطرة العائدة من الفرصة. 4. علاقة الفرصة مع مهارات الأفراد والأهداف. 5. الوضع التنافسي.	1. العنوان الرئيسي. 2. جدول المكونات. 3. الملخص التنفيذي. 4. وصف الأعمال. 5. وصف الصناعة. 6. الخطة التسويقية. 7. الخطة المالية. 8. خطة الإنتاج. 9. خطة المنظمة. 10. خطة العمليات. 11. الملخص.	1. التعرف على قدرة الريادي. 2. فجوة الموارد من المزودين. 3. الموارد التي تحتاجها.	1. نموذج الإدارة. 2. عناصر النجاح. 3. تحديد المشاكل وخاصة الرئيسية. 4. أنظمة الرقابة والتنفيذ.

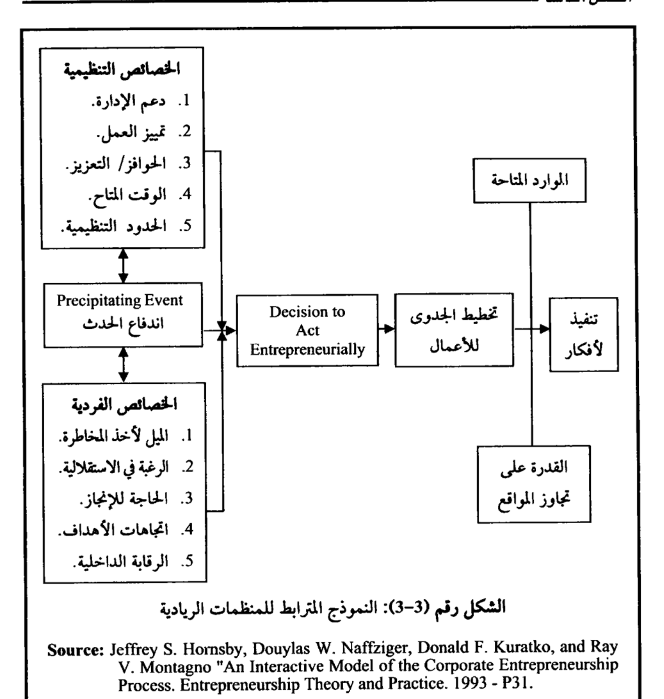
وحتى يتم تحليل وتقييم الفرصة لابد من الإجابة على التساؤلات التالية:

- ما حاجة السوق الأساسية؟
- ما الملاحظات الشخصية للأفراد والخبرات المتوافرة عن حاجات السوق؟
- ما الظروف الاجتماعية الموجودة بالسوق؟
- ما نوع بحث السوق المطلوب للتعرف من خلاله على كل حاجات السوق؟
- ما الرخص المطلوبة لإمكانية تحقيق الحاجات؟
- ما وضع المنافسين بالسوق؟ أو ما سلوكهم المتبع؟
- ما السوق الدولي المشابه لهذا السوق؟
- ما المنافس الدولي؟
- أين توجد الأموال لتنفيذ الأنشطة؟

2. **تطوير خطة الأعمال:** يتم في هذه المرحلة وضع الإطار الرئيسي لخطة الأعمال متضمنة كافة الأنشطة والخطط المتعلقة بها من أنشطة إنتاجية وتسويقية ومالية وإدارية وغيرها.
3. **تحديد الموارد المطلوبة:** يتم في هذه المرحلة معرفة وتحديد كافة الموارد المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة من موارد بشرية ومالية ومادية وغيرها.
4. **آلية إدارة المشروع:** يتم في هذه المرحلة معرفة النموذج الذي يدار به المشروع وكذلك عملية الرقابة والتنفيذ ووضع الخطط والبرامج اللازمة لتحقيق النجاحات المطلوبة للوصول إلى الأهداف.

كما وأشار (Jeffery,1993-p65) إلى النموذج الذي تتبلور من خلاله فكرة المنظمة الريادية كما في الشكل (3-3) بالإضافة إلى الخصائص والسمات التي يتمتع به العاملون في مثل هذه المنظمات الريادية. كما وأوضح أن الاندفاع للحدث يتأثر بعوامل مرتبطة بالبيئة التنافسية المحيطة وذلك حسب متطلبات السوق والحاجة لمثل هذا المنتج الجديد.

وإن العناصر المؤثرة في البيئة والتغيير التنظيمي يؤثران ويدفعان وتدفع نحو الريادة الداخلية للمنظمة ومثال ذلك التغيير في إدارة المنظمة والتطوير في تكنولوجيا جديدة وتقليل الكلف وهذا بدوره يساعد على إعادة تخطيط الجدوى للأعمال ولهذا فإن تنفيذ الأعمال والأفكار يتطلب عنصرين مهمين هما وجود الموارد المتاحة وكذلك القدرة على تجاوز الموانع المحتملة.



الشكل رقم (3-3): النموذج المترابط للمنظمات الريادية

Source: Jeffrey S. Hornsby, Douylas W. Naffziger, Donald F. Kuratko, and Ray V. Montagno "An Interactive Model of the Corporate Entrepreneurship Process. Entrepreneurship Theory and Practice. 1993 - P31.

3-6 المهارات المطلوبة للريادة

إن المهارات المطلوبة يمكن تصنيفها في ثلاثة أنواع رئيسية:

1. المهارات التكنولوجية.
2. مهارات إدارة الأعمال.
3. المهارات الريادية الشخصية.

ويبين الجدول (3-2) كافة المهارات المطلوبة للريادي لإدارة الأعمال والموضحة على النحو التالي:

1. **المهارات التقنية:** وهي الكتابة، الإصغاء، حسن التحضير، التنظيم، المدرب، فرص العمل، تقنية المعرفة.
2. **مهارات إدارة الأعمال:** وهي مهارات اتخاذ القرار والتسويق والإدارة والتمويل والمحاسبة والإنتاج والرقابة والتفاوض وتنظيم النمو وطرح المنتج.
3. **مهارات الريادي الشخصية:** وهي الالتزام والرقابة، أخذ المخاطرة، الإبداع، الضبط، الرؤية، القيادة، القدرة على التغيير، وإن من هذه المهارات يمكن الحصول عليها من خلال عمليات التدريب والتعلم وإكساب الخبرات.

الجدول (3-2): أنواع المهارات المطلوبة في الريادة

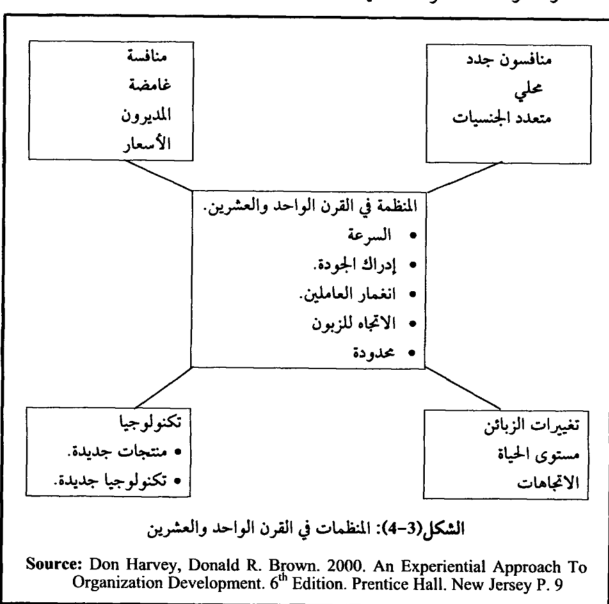
Source: Rober D. Hisrich "To ward an Organization Model for Entrepreneurial Education, "Proceeding, International Entrepreneurship 1992. Conference, Dortunual, Germany. 1992. P 29.

1. المهارات التقنية	2. مهارات إدارة الأعمال	3. مهارات الريادي الشخصية
• الكتابة	• وضع الأهداف والتخطيط.	• الرقابة والالتزام.
• القدرة على الاتصال.	• صنع القرار.	• أخذ المخاطرة.
• مراقبة البيئة.	• العلاقات إنسانية.	• الإبداع.
• إدارة الأعمال التقنية.	• التسويق.	• القدرة على التقييد.
• التكنولوجية.	• المالية.	• المثابرة.
• الشخصية.	• المحاسبة.	• رؤية قيادية.
• الإصغاء.	• الإدارة.	• يركز على التغيير.
• القدرة على التنظيم.	• الرقابة.	
• بناء العلاقات والشبكات.	• التفاوض.	
• العمل ضمن فريق.	• طرح المنتج.	
• مدرب.	• تنظيم النمو.	

وإن المنظمات الريادية لابد أن يكون بها العاملون بمن فيهم المديرون الذين يتمتعون بخصائص تتناسب مع طبيعة هذه المنظمات وهي عقلية جديدة ومرونة

والسرعة والإبداع، وأشار (Don Harvey, Brown, 2000 P9) إلى أن المنظمات في القرن الواحد والعشرين تتمتع بخصائص ومزايا تجعل منها منظمات ريادية في طبيعة الأعمال والخدمات التي تقدمها وهي موضحة في الشكل (3-4) حيث تمتاز بما يلي:

1. السرعة: أي أنها تستجيب بسرعة للإبداع والتغيير.
2. إدراك الجودة: الالتزام الأمثل للجودة.
3. انغمار العاملين: إضافة قيمة من خلال الموارد البشرية.
4. الاتجاه للزبائن: إيجاد أسواق جانبية (niche markets).
5. محدودة: وحدات أكثر استقلالية.



الشكل(3-4): المنظمات في القرن الواحد والعشرين

Source: Don Harvey, Donald R. Brown. 2000. An Experiential Approach To Organization Development. 6th Edition. Prentice Hall. New Jersey P. 9

7-3 العقلية الريادية

لقد أشار (Sautel. 2000. p 25) من خلال الجدول (3-3) إلى العقلية الريادية والخصائص التي تتمتع بها ومدى انسجامها مع الضغوط وكيفية التأقلم مع مثل هـذه الضغوط ومدى استغلاله للفرص ولانطلاقه منها ومن ثم القدرة على التغيير.

جدول رقم (3-3): العقلية الريادية

Source: Suatel.F.2000.An Entrepreneurship Theory of the Firm, Routeledge. London and Newyork. p25

	الخصائص	الضغوط
الاتجاهات	ينطلق بوساطة الفرص	سرعة التغيير
الالتزام	على المدى القصير وصنع قرارات قليلة	قبول الخطر
الموارد	استئجار أو امتلاك الموارد	صعوبة الامتلاك الحاجة إلى النجاح بالسرعة وإما الخسارة
الهيكل	أفقي مع الشبكات الرسمية	التوازن والتنسيق في القضايا

وأشار كذلك إلى أن الالتزام على المدى القصير والقبول بالمخاطرة ومحاولة امتلاك الموارد أو استئجارها، مع محاولة الاستجابة للفشل والعمل على تحقيق النجاح، وتوفير هيكل أفقي من أجل المشاركة في اتخاذ القرارات وتوزيع المسؤوليات، يساعد في التوازن بالقضايا التي يتم التعامل معها وتبسيط الإجراءات.

مراجع الفصل الثالث

1. السكارنة، بلال. 2010. الريادة وإدارة منظمات الأعمال. الطبعة الثانية، دار المسيرة للطباعة والنشر. عمان. الأردن.
2. مسعود، جبران 1995. الرائد، معجم لغوي عصري/ دار العلم للملايين، بيروت، لبنان.
3. Baumoul. 2000. Creativity and Innovation as Strategy. www.transknowformace.com.cited. 12-6-2004.
4. Betlis, R.A. & Hitt, M.A. (2000) The New Competitive Land Scape. Strategic Management Journal, 16, 7-19.
5. Caruang. Albert. 2000. The Effect of Centralization and Formalization on Entrepreneurship in Export Firm. Vol.36. Issuc.1. Journal of small Business Management.
6. Cooper.Arnold.2000. Entrepreneurship Technology. www.destination.km.com.cited.14/7/2004.
7. Dale.G. Meyer.2000. Entrepreneurship as Strategy. Sage Publications, Inc, U.K
8. Daneil. Robert. 2004. Entrepreneur Checklist. The Top Entrepreneurship Resource Center Online. www.zero.million.com.cited.27-5-2004.
9. Don. Harvey, Donald R. Brown. 2000. An Experiential Approach to Organization Development. 6th Edition. Prentice Hall New Jersey. U.S.A.
10. Davidsson. 2000. Entrepreneurship Strategy. Solan Management Review, vol 40, Issue. 1. www.EBSCO.com. 10/5/2004
11. Druid, Nelson. 2001. An Interface Between Entrepreneurship & Innovation. (New Zeland SMES Perspective. www.ebscoht.com.cited.20/6/2004.
12. Griffin. 2005. Management. 6Edition. Houghton Mifflin Company. U.S.A.
13. Hammer, M (2000) The New Loyalty. Leader to leader 2, 30-35.
14. Histrich. Robert. D and Michael. Peters. 2005. Entrepreneurship. Sixth Edition. McGraw-Hill Higher Education.

15. Hitt, M. A. and Ireland, R. D and Hoskisson. R. E. 2001. Strategic Management: Competitiveness and Globalization, 4th Edtion. Cincinnati: South-Western College Publishing
16. House. Morten. 2000 . Resource Configuration, Competitive Strategies and Corprate: An Empirical. www.ebescohot.com.cited.
17. Jeffery. G. Cooin and Margon P. Miles. 2000. Corporate Entrepreneurship and The Pursuit of competitive advantage. Baylor University. E.T.P. www.Ebscoht.com.cited.20/04/2004
18. Jeffrey S. Hornsby and Douylas W. Naffziger and Donald F. Kuratko and Ray V. Montagno.1993. "An Interactive Model of The Corporate Entrepreneurship Process. Entrepreneurship Theory and Practice.
19. Kuratko.Donald. F and Richard. M. Hodgetts. 2001. Entrepreneurship A Contemporary Approach. 5 edition Harcourt College Publishers. U.S.A.
20. Lumpkin. G.T and Dess. Gregory G. 2000. Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance.http://search.epen.com/direct.asp?an=960216158.cit ed 30/5/2004.
21. Merriam. Webster's. 1998. Collegiate Dictionary. 10th Edition. An Encycolopadia Britinnica Company.
22. Peggy. Lambing and Charles. R. Kuehl. 2000. Entrepreneurship. Second Edition. A Pearson Education Company, New Jersy.
23. Robert. D. Histrich.Entrepreneurship. Fifth Edition 2002, MC Graw - Hill higher Education.London
24. Sautel. F. E. 2000. An Entrepreneurial Theory of the Firm, Route ledge. London and New
25. Sue.Birley. Daniel.and F. Muzyka. 2000. Mastering Entrepreneurship.Prentice Hall, Pearson Education limited.U.S.A.
26. Rousseau. D.M. 2000. Organizational Behaviour in the View Organizational. Annual Review of Psychology, 48-P 524.
27. William D. Bygrave. The Entrepreneurship Baradigm: Aphilosophical Look at it Research Methodologies. "Entrepreneurship Theory and Practice. 1993. 13th edition.



الفصل الرابع

الإبداع والتميز الإداري

الفصل الرابع

الإبداع والتميز الإداري

الأهداف التعليمية

يهدف هذا الفصل إلى تزويد القارئ بالمعلومات التي تمكنه من معرفة:

- مفهوم التميز الإداري.
- أسس التميز الإداري.
- مبادئ أساسية للإبداع الإداري.
- مستويات الإبداع الإداري.
- فرص الإبداع في الإدارة.
- عناصر الإبداع في المنظمات الرائدة.

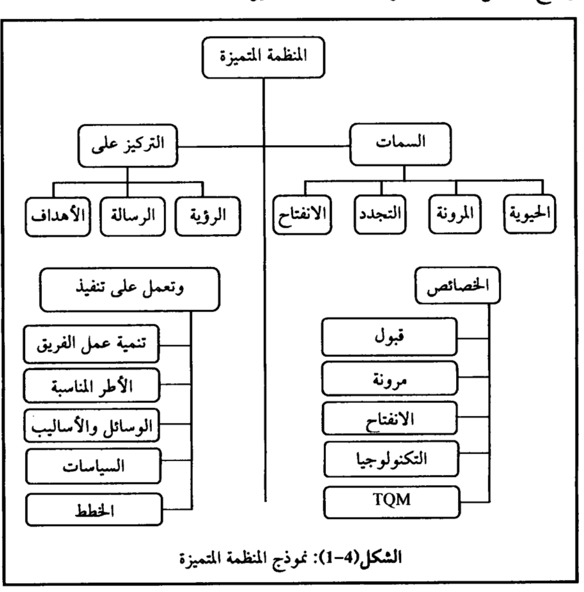
المقدمة

حتى تكون المنظمة في القمّة لابدّ وأن تواكب التطوّر.. ولا نقصد بالتطوّر حداثة الآليّات والتقنيّات كإبدال الأعمال اليدوية بنظام الحواسيب أو تحويل نظام الاتصال من الرسائل إلى الإنترنت والبريد الإلكتروني وهكذا فإنّ هذا أمر يدخل في نظام العمل بشكل طبيعي.. بل نقصد منه تطوّر الفكر وانفتاحه وتهذيبه.. وتكامل الأساليب وسموّها.. وأيضاً نمو الأهداف والطموحات وبعبارة مختصرة التطوّر الإنساني في العلاقات ونمط التعامل ومنهجيّة العمل داخل المؤسسة سواء في بعد الإدارة أو بعد العاملين في الداخل والخارج، لأنّ العمل مهما تطوّر تقنياً أو امتلك من قدرات فإنّه يبقى رهين العقول التي تديره وتدبّر شؤونه. فليس التطوّر رهين الآلات والتكنولوجيا بل رهين تطوّر الإنسان ونموّه وارتقائه وتتدخّل أيدي المديرين في وضع اللبنات الحقيقية لهذا النهج.لقد بات التطوّر والارتقاء الإنساني اليوم ضرورة تلحّ

على الأنظمة سواء في الأبعاد السياسيّة أو الاجتماعية أو الإدارية وأصبح المعيار الذي يحكم على بعض المنظمات بالبقاء والثبات.

1-4 مفهوم التميز الإداري

إدارة التميز: هي جهـود تنظيميـة مخططـة تهـدف إلى تحقيـق الميـزات التنافـسية الدائمة للمنظمة. لأن السمة الدائمة للعصر الحالي هو التغيير في كل شيء وعلى كـل مستوى وطول الوقت والثابت الوحيد هـو التغـيير لأننـا نعـيش في عـصر المنظمـات الذكية، والجـودة الـشاملة TQM، والعـاملون ذوي القـدرة علـى الابتكـار والإبـداع ويوضح الشكل (4 – 1) نموذجاً للمنظمة المتميزة.



الشكل(4-1): نموذج المنظمة المتميزة

المتطلبات الرئيسية لإدارة التميز

لتحقيق إدارة التميز يتطلب توفر المقومات الآتية:

1. خطة إستراتيجية متكاملة.
2. منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة وترشد القائمين بمسئوليات الأداء إلى أسس وقواعد ومعايير اتخاذ القرار.
3. هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتطوير والتكيف مع التغيرات والتحديات الخارجية والداخلية للمنظمة.
4. نظام متطور للجودة الشاملة، يحدد آليات تحليل العمليات وأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة.
5. نظام متطور لإعداد وتنمية الموارد البشرية وتقويم أدائها.
6. نظام متكامل للمعلومات لدعم اتخاذ القرار في المنظمة وتقويم الأداء المؤسسي والنتائج والإنجازات.
7. قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير لتطبيق الخطط والسياسات واتخاذ القرارات وقيم وأخلاقيات العمل لتحقيق التميز.

التميز الإداري = القيادة الفاعلة + القوى البشرية المتطورة + الإدارة الإستراتيجية + التقنية المتطورة + البيئة المحيطة

وقد تم تعريف التميز (Uniqueness) في قاموس (Webister, 1998, p1292) بأنه فريد في النوع، وبديع ورائع، ووحيد من شاكلته ويكون الأول في المصانع.

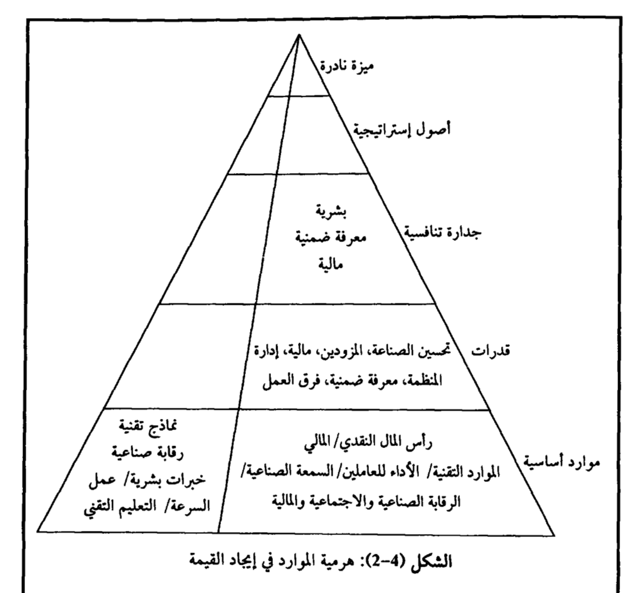
2-4 أسس التميز الإداري

إن التميز يتكون في منظمات الأعمال من خلال قدرتها على التميز عن غيرها من المنظمات الأخرى المنافسة في نفس قطاع الأعمال، سواء أكان ذلك بطبيعة المنتجات أم الخدمات التي تقدمها، وكذلك طبيعة الموارد التي تمتلكها، وهذا يمكنها من تحقيق الميزة التنافسية وتستطيع تحقيق الاستمرارية وتقديم المنتجات الأفضل التي

يصعب تقليدها. ولا يمكن استمرار تحقيق الميزة على المدى الطويل إلا من خلال الموارد النادرة (المتميزة) (Johnson, Scholes, 2002. P155).

ويوضح الشكل (4-2) نموذج النمط الهرمي لطبيعة الموارد التي تستخدم في منظمات الأعمال وكيفية المساعدة في إيجاد قيمة مضافة للأعمال المرتبطة بالموارد والمواد الأولية، والذي يساعد بدوره منظمات الأعمال على تحسين قدرتها لتكون أكثر فاعلية وكفاءة عن غيرها من المنظمات المنافسة، و يتبلور هذا بالتكامل ما بين ملكية الموارد والمعرفة وما يرتبط بها من المعرفة الضمنية والتي تكون منسجمة مع مهمة منظمات الأعمال التي تصبح جزءاً من الجدارة التنافسية. وإن إيجاد القيمة يصبح جزءاً من الميزة التنافسية، ويعطي قيمة نادرة يصعب تقليدها بالنسبة لموارد المنظمة (Candida.and Others 2001. P7).

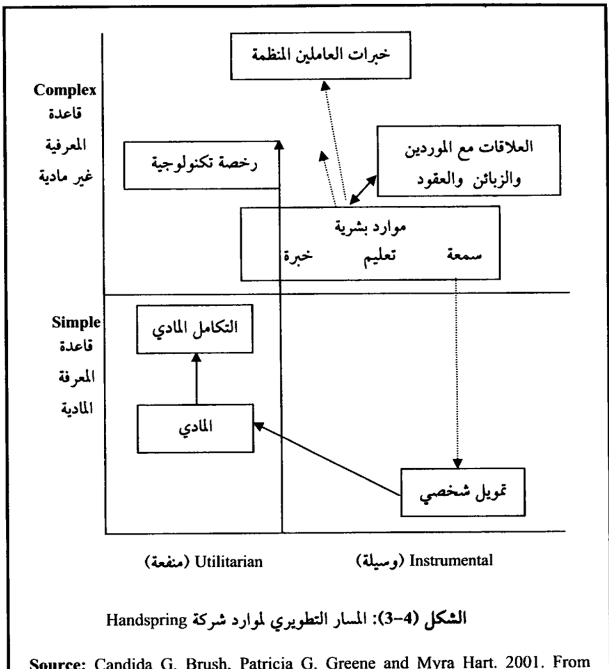
وكذلك يوضح الشكل (4-2) أن الموارد الهرمية مهمة في بداية انطلاق منظمات الأعمال والتي تتكون من رأس المال، ووجود خطة للأعمال وتحديد المنتج والسمعة التجارية وبناء رأس المال الاجتماعي المتميز، وكذلك موارد التعلم التقني للعاملين ومعرفة السوق والمنتج والخبرة الصناعية والخبرات الريادية وفرق العمل، والتعلم التعاوني يساعد في رفع القدرات المعرفية الضمنية في العلاقة مع المزودين والزبائن وبدوره يؤدي إلى التكامل في العمل من خلال التطور التكنولوجي والمنظمي وتحقيق جدارات وقدرات تنافسية.



الشكل (4-2): هرمية الموارد في إيجاد القيمة

Source: Candida G. Brush, Patricia G. Greene and Myra dart. 2002 from Initial Idea to Unique Advantage: The Entrepreneurial Challenge of Constructing a Resource base. Academy of Management Executive. Vol. 15. N. 1. P13.

ويلاحظ ذلك بوضوح في الشكل (4-3) الذي يوضح المسار التطويري لموارد شركة Hand Spring.



الشكل (4-3): المسار التطويري لموارد شركة Handspring

Source: Candida G. Brush, Patricia G. Greene and Myra Hart. 2001. From Initial Idea to Unique Advantage: The Entrepreneurial Challenge of Constructing a Resources Base. Academy of Management Executive. Vol. 15. N.1. P. 11.

ولهذا فقد أوضح (Candida and Others. 2001, P10) أن معظم منظمات الأعمال الريادية حتى تكون متميزة وتسعى إلى التميز، تعمل على رفع مواردها من خلال اكتساب الموارد المالية والبدنية والاستفادة من التعليم المنظمي في التميز بالموارد ذات القيمة للمنظمة، وحتى تكون الموارد ريادية لا بد أن يتم تطويرها بشكل متعاقب وهنالك أربعة موارد أساسية تعد تحديات تواجه منظمات الأعمال الريادية وهي:

1. **تجميع الموارد:** تبدأ المنظمات الريادية أعمالها مع الموارد البشرية لبناء العمليات وإنجاز الأعمال في مجالات التعلم والخبرة والسمعة التجارية والمعرفة في الصناعة وشبكات العقود. وإن فرق العمل الريادية أفضل من الأفراد الرياديين بالإضافة إلى الموارد التكنولوجية، والذي يحدد الأهمية بالنسبة لهذه الموارد هو الوقت والتكلفة سواء بامتلاكها وشرائها من السوق أم بتصنيعها.
2. **الموارد الجاذبة:** تعد الموارد الجاذبة من أكبر التحديات التي تواجه منظمات الأعمال وما هي الموارد التي يتم اختيارها سواء أكانت اجتماعية أم مالية ملموسة وغير ملموسة وكذلك المعدات والأصول ومقدار سعرها والتكلفة، وكيفية إيجاد نوع من التناغم بينها يساعد على نجاح الأعمال وإيجاد شبكة من العقود لتكون أكثر سهولة ومواءمة مع الموارد سواء البشرية والسمعة ومهارات للبيع ومعرفة المنتج والسوق.
3. **الموارد المتنوعة المجمعة:** كل منظمة جديدة تبدأ مع الموارد الأساسية ومدخلات العملية الإنتاجية وكيفية اتخاذ القرار حول تجميعها مباشرة، ويتم ذلك من خلال موارد مختلفة تتكون عند نشوء المنظمة وتبذل الجهود لتجميعها لتحقيق قيمة لمنظمات الأعمال، وهذه الموارد تتكون من خبرات العاملين و الخلفية التعليمية والنواحي الاجتماعية ورأس المال الأصلي والتي تتبلور جميعها ضمن أفكار جديدة.
4. **الموارد الفردية التحويلية:** إن الموارد سالفة الذكر ليست مضمونة لتحقيق النجاح لمنظمات الأعمال، ولهذا عليها أن تسعى إلى ربط وتحويل قوى الأفراد بقوة المنظمة لتحقيق ميزة نادرة لديها، والمعرفة والقدرات يجب أن تكون مؤسسية

لتزودها بقاعدة أساسية في الاستمرارية والنمو في حجم المنظمة وإعطاء قيمة للموارد.

ولهذا يرى الكاتب بان تعريف التميز هو أن تقوم منظمات الأعمال بإتيان أعمال جديدة ومختلفة ومميزة عن بقية منظمات الأعمال الأخرى، سواء بطرق الإنتاج أم منتجات جديدة أم في طبيعة الخدمات التي تقدمها، وكذلك الموارد التي تمتلكها سواء أكانت بشرية أم مالية أم تكنولوجية، وكذلك وسائل وأساليب تقديم الخدمات للزبائن.

3-4 مبادئ أساسية للإبداع الإداري

لقد وضع الكثير من مدراء الشركات والمنظمات العالمية مجموعة من الآراء الرائدة في مجال الابتكار والإبداع، وحتى تكون مؤسساتنا نامية، وأساليبنا مبدعة وخلاّقة، ينبغي مراعاة بعض المبادئ الأساسية فيها سواء كنا مدراء أو أصحاب قرار، وهذه المبادئ عبارة عن النقاط التالية:

1. افسحوا المجال لأيّة فكرة أن تولد وتنمو وتكبر ما دامت في الاتجاه الصحيح.. وما دمنا لم نقطع بعد بخطئها أو فشلها.. فكثير من المحتملات تبدّلت إلى حقائق، وتحوّلت احتمالات النجاح فيها إلى موفقيّة..

وبتعبير آخر: لا تقتلوا أيّة فكرة، بل أعطوها المجال، وامنحوها الرعاية والعناية، لتبقى في الاتجاه الصحيح وفي خدمة الصالح العامّ.

فإنّ الابتكار قائم على الإبداع لا تقليد الآخرين.. لذلك يجب أن يعطى الأفراد حرية كبيرة ليبدعوا، ولكن يجب أن تتركز هذه الحرّية في المجالات الرئيسيّة للعمل وتصبّ في الأهداف الأهم.

2. إنّ الأفراد مصدر قوّتنا، والاعتناء بتنميتهم ورعايتهم يجعلنا الأكبر والأفضل والأكثر ابتكاراً وربحاً، ولتكن المكافأة على أساس الجدارة واللياقة..

3. احترم الأفراد وشجّعهم ونمّهم بإتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرار وتحقيق النجاحات للمؤسّسة.

4. فإنّ ذلك كفيل بأن يبذلوا قصارى جهدهم لفعل الأشياء على الوجه الأكمل، وهل المؤسسة إلاّ مجموعة جهود أبنائها وتضافرهم؟.
5. التخلّي عن الروتين.. واللامركزيّة في التعامل تنمّي القدرة الإبداعية، وهي تساوي ثبات القدم في سبيل التقدّم والنجاح..
6. حوّلوا العمل إلى شيء ممتع لا وظيفة فحسب.. ويكون كذلك إذا حوّلنا النشاط إلى مسؤوليّة، والمسؤوليّة إلى طموح وهمّ..
7. التجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات.. وهذا لا يتحقّق إلاّ إذا شعر الفرد بأنّه يتكامل في عمله، وأنّ العمل ليس وظيفة فقط، بل يبني نفسه وشخصيّته أيضاً، فإنّ هذا الشعور الحقيقي يدفعه لتفجير الطاقة الإبداعيّة الكامنة بداخله، وتوظيفها في خدمة الأهداف.. فإنّ كل فرد هو مبدع بالقوة في ذاته.. وعلى المدير أن يكتشف مفاتيح التحفيز والتحريك لكي يصنع من أفراده مبدعين بالفعل ومن مؤسسته كتلة خلاّقة..
8. التطلّع إلى الأعلى دائماً من شأنه أن يحرّك حوافز الأفراد إلى العمل وبذل المزيد لأن الشعور بالرضا بالموجود يعود معكوساً على الجميع ويرجع بالمؤسّسة إلى الوقوف على ما أنجز وهو بذاته تراجع وخسارة، وبمرور الزمن فشل، إذن لنسع إلى تحقيق الأهداف الأبعد باستمرار وكلّما تحقق هدف ننظر إلى الهدف الأبعد.. حتى نضمن مسيرة فاعلة وحيّة ومستمرة ومتكاملة..
9. ليس الإبداع أن نكون نسخة ثانية أو مكررة في البلد.. بل الإبداع أن تكون النسخة الرائدة والفريدة.. لذلك ينبغي ملاحظة تجارب الآخرين وتقويمها أيضاً وأخذ الجيّد وترك الرديء لتكون أعمالنا مجموعة من الإيجابيّات..

فالمؤسسات وفق الإستراتيجية الابتكارية إمّا أن تكون قائدة أو تابعة أو نسخة مكررة، والقيادة مهمة صعبة وعسيرة ينبغي بذل المستحيل من أجل الوصول إليها، وإلاّ سنكون من التابعين أو المكررين.. وليس هذا بالشيء الكثير..

10. لا ينبغي ترك الفكرة الجيدة التي تفتقد إلى آليات التنفيذ، بل نضعها في البال، وبين آونة وأخرى نعرضها للمناقشة، فكثير من الأفكار الجديدة تتولد مع مرور الزمن،

والمناقشة المتكررة ربّما تعطينا مقدرة على تنفيذها، فربّما لم تصل المناقشة الأولى والثانية إلى تمام نضجها فتكتمل في المحاولات الأخرى.

11. يجب إعطاء التعلّم عن طريق العمل أهميّة بالغة لأنه الطريق الأفضل لتطوير الكفاءات وتوسيع النشاطات ودمج الأفراد بالمهام والوظائف..

12. إنّ الميل والنزعة الطبيعية في الأفراد وخصوصاً أصحاب القرار، هو الجنوح إلى البقاء على ما كان، لأنّ العديد منهم يرتاح لأكثر العادات والروتينات القديمة التي جرت عليها الأعمال وصارت مألوفة لأن التغيير بحاجة إلى همّة عالية ونَفَس جديد.. خصوصاً وأنّ الجديد مخيف لأنّه مجهول المصير.. والابتكار بطبيعته حذِر وفيه الكثير من التحدّي والشجاعة لذلك فأنّ المهم جداً أن يعتقد الأفراد أن أعمالهم الإبداعيّة ستعود بمنافع أكثر لهم وللمؤسسة.. كما أنّها ستجعلهم محطّ الرعاية الأكثر والاحترام الأكبر.. وهذا أمر يتطلّب المزيد من المحاورة والنقاش حتى يصبح جزءاً من الاعتقادات والمبادئ.. ويتكرّس هذا إذا اعتقد الأفراد ببساطة أنّ المؤسسة تستقبل المبدعين والأعمال الإبداعية برحابة صدر وتدعمها نفسياً واجتماعياً ومالياً ومادياً.

إن تطبيق مفاهيم إدارة الابتكار والإبداع بالنسبة للجان العمل أو المؤسسات الإدارية والحكومية على تعدد أنواعها وتحت أي إطار كانت أو في أي دولة من الدول عامة، لابد وأن يتوافق مع عمليات التنمية والتطوير والتدريب بهدف إحداث تغيير نوعي وجذري في الوسائل والأساليب الإدارية بحيث يتجاوز العادات أو التقاليد التي تعرقل التنمية الإيجابية .

ويجب أن يبنى الاتجاه الصحيح للمنشآت الرائدة على أساس منهجي وعلمي، وهذا ما يتطلب دائماً توفير عناصر الابتكار والإبداع الإداري مثل التخطيط الإستراتيجي، التفكير الإستراتيجي، وبناء ثقافة الأفراد والمؤسسات وفق معايير إنسانية رفيعة.

4-4 مستويات الإبداع الإداري

1. الإبداع الفردي (الذاتي).
2. الإبداع الجماعي .
3. الإبداع على مستوى المنظمة.

أولاً: الإبداع على المستوى الفردي

وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد بحيث يكون لدى العاملين عملية إبداعية لتطوير العمل وذلك من خلال خصائص فطرية كالذكاء والموهبة أو من خلال خصائص مكتسبة كالمثابرة والمرونة وحب المخاطرة والقدرة على التحليل وحل المشكلات وهذه الخصائص يمكن التدريب عليها وتنميتها.

مؤشرات الأفراد المبدعين:

1. توليد عدد كبير من الأفكار .
2. المرونة في التفكير.
3. الرؤية العميقة والثاقبة.
4. الأصالة الفكرية .
5. استنتاج العلاقات بين الأشياء.

خصائص المديرين المخفزين للإبداع:

- الاستعداد للتعامل مع المخاطر (Risk Mang.)
- الشعور بالارتياح لما يعرض من أفكار غير مكتملة.
- الاتصال الفعال مع الآخرين.
- تجاهل الأخطاء القديمة.
- القدرة على صنع قرارات سريعة وصحيحة.

إذا أردت أن تكون مبدعاً ، اتبع الآتي:

1. الإيمان بأنه يمكن عمل أي شيء.

2. تقبل الأفكار الجديدة.
3. اعمل بذكاء ولا تعمل بجهد أكثر (Work Smarter Not Harder).
4. تعامل بشكل مستمر مع السؤال: لماذا ؟.
5. حدد وقت للتفكير.
6. اعمل على زيادة معارفك وآفاقك.
7. لا تجعل الآخرين يفكرون لك، كن على العكس.
8. لا تتجاهل وجهات نظر الآخرين.
9. حب الاستطلاع والمعرفة.

ثانياً: الإبداع الجماعي

يعرف الإبداع الجماعي: بأنه العمل الذي يؤدي إلى ابتكار أو تبنى فرض أفكار جديدة في محيط الجماعة، بحيث تعمل الجماعة على وضع هذه الأفكار موضع التنفيذ من خلال المناقشات ومحاولة إعادة بناء وصياغة الأفكار والمقترحات الأصلية مع مرور الوقت.

وهو كذلك الإبداع الذي يتم التوصل إليه أو تقديمه من قبل الجماعة وإبداع الجماعة أكبر من الإبداع الفردي بحيث تكون جماعات محددة في العمل تتعاون فيما بينها لتطبيق الأفكار التي يحملونها وتغيير الشيء نحو الأفضل.

أسباب الحاجة إلى الإبداع الجماعي

1. التحول في فلسفة العمل الإداري من المهام الفردية إلى فرق العمل.
2. صعوبة الاعتماد على الإبداع الفردي في المنظمات بسبب اختلاف قدرات الأفراد.
3. الإبداع الجماعي أقوى من الإبداع الفردي من ناحية التأثير والقبول.

هل الإبداع الجماعي إيجابي أم سلبي؟

الإيجابيات	السلبيات
طرح أفكار أكثر	الحاجة إلى وقت أكثر.
قوة للأفكار وزيادة تقبلها.	قد ينجز نتيجة الضغط والمتابعة المستمرة.
حل المشكلات بشكل أسرع.	عدم المشاركة في الرأي.
الاستفادة من تعدد خبرات المشاركين.	قد يسبب الإحباط لعدم وجود الدعم للأفراد المبدعين.
قلة درجة المقاومة.	اختلاف الاهتمامات الشخصية.
ضمانات أكثر للنجاح	

مراحل وآلية العمل الإبداعي الجماعي

يتطلب العمل الجماعي الالتزام بأربع مراحل عملية هي:

1. مرحلة التكوين وتحديد منهج العمل.
2. مرحلة تحديد المشكلات ومناقشتها.
3. مرحلة تحديد الأهداف والأدوار.
4. مرحلة وضع قواعد ومعايير العمل.
5. مرحلة الأداء.

ثالثاً: الإبداع التنظيمي

يعرف الإبداع التنظيمي على أنه "المخرجات الناتجة عن التفاعل الذي يحدث بين الخطة الإستراتيجية والبناء التنظيمي من جهة، والثقافة والمناخ التنظيمي من جهة أخرى باعتبارها عوامل وسيطة أو مؤثرة في العملية الإبداعية".

وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه عن طريق المنظمة ككل، فهنالك منظمات متميزة في مستوى أدائها وعملها، وغالباً ما يكون عمل هذه المنظمات نموذجياً ومثالياً للمنظمات الأخرى، وحتى تصل المنظمات إلى الإبداع لا بد من وجود إبداع فردي وجماعي في المنظمة وقد بينت الدراسات بأن المنظمات التي تشجع العاملين على طرح

أفكار جديدة وحرية النقاش والاهتمام بآرائهم وإيجاد قنوات اتصال فعالة تسمح بتبادل المعلومات بين الأفراد، وتشجيع التنافس بين العاملين وتقديم الدعم المادي والمعنوي للمبدعين تساعد على تنمية الإبداع التنظيمي.

كما تم تعريفه بأنه "تبني فكرة أو سلوك جديد بالنسبة للمنظمة".

مداخل الإبداع التنظيمي

1. الإبداعات الطارئة.
2. الإبداعات المتبناة.
3. الإبداعات المفروضة.
4. حل المشكلات.

مؤشرات الإبداع التنظيمي

1. وجود عدد كبير من الأفراد المبدعين.
2. تكوين وانتشار (حلقات الإبداع).
3. وجود نظام (System) لجميع العمليات التشغيلية.
4. توافر الخدمات.
5. ارتفاع نسبة الرضا للعاملين والمستفيدين.

رابعاً: الإبداع على مستوى المجتمع

إن للمناخ الاجتماعي دوراً أساسياً في تكوين شخصية الفرد وتوفير الظروف الموضوعية اللازمة لنشوئه نشأة سليمة واستمرار تنمية قدراته ومواهبه الذاتية. فالعادات والقيم ومستوى الطموحات الاجتماعية التي تحيط بالفرد من خلال علاقته بالأسرة والمؤسسات الاجتماعية، تكون الإطار المطلق أو المقيد، لنشاطه وتفاعلاته وتعتبر الأنظمة الاجتماعية والتقاليد والقيم عاملاً مهماً في غرس روح الإبداع لدى أفراد المجتمع، فالعادات والتقاليد التي تعارض التجديد والتحديث في مختلف شؤون الحياة سوف تقتل روح التفكير والإبداع مما يجعله مجتمعاً يميل إلى الجمود رافضاً للإبداع والتجديد.

وقد نظر العساف (1999) إلى الإبداع من أبعاد مختلفة على النحو الآتي:

- البعد الأول: ويضم التعريفات التي تنظر إلى الإبداع من زاوية كونه عملية.
- البعد الثاني: ويركز على كون الإبداع مجموعة من المراحل الأساسية التي يمر بها العمل الإبداعي.
- البعد الثالث: ويركز على الخصائص والمميزات الشخصية التي تميز الأفراد المبدعين وتمكنهم من إظهار السلوك الإبداعي لديهم.
- البعد الرابع: ويشمل التعريفات التي تركز على الإنتاج وحل المشكلات.

وتعد هذه الأبعاد الأسس النظرية التي ترتكز عليها الدراسات المتعلقة بالإبداع سواء انطلقت من الإبداع بوصفه عملية تتم خلالها تفاعلات معينة لتؤدي إلى مخرجات إبداعية، أم تناولت الإبداع من خلال مخرجات العملية الإبداعية، أم تناولت الإبداع من خلال المراحل الأساسية التي تمر بها وتنوعت حولها وجهات النظر، أو تلك التي ركزت على الخصائص الفردية والاستعداد النفسي للإبداع.

إن اعتماد الإبداع من قبل المنظمات يعتبر من المفاهيم الأساسية التي تلعب دوراً إيجابياً على مستوى نشاط وحياة المنظمة واستمراريتها، خاصة في الوقت الحاضر حيث التنافس الشديد على تنمية العنصر البشري، على اعتبار الإنسان هو جوهر العملية الإبداعية، وتبني هذا المفهوم يتطلب توافر مجموعة من القيم والمبادئ التي تسعى إلى تحقيق الإبداع ومن هذه المبادئ. (الطيب، 1988: 17).

1. الرغبة والميل للإنجاز، وإعطاء الأولوية للأداء أكثر من أعمال التحليل واللجان، وكذلك العمل على تنمية الصلات، والعلاقات مع المستهلكين.
2. إعطاء الاستقلالية للوحدات، والأقسام الإدارية، مما يشجعها على التفكير والإبداع.
3. تنمية البيئة التنظيمية، وقدرة المرؤوسين، بهدف زيادة الإنتاجية.
4. اعتماد المنظمة على مبدأ المشاركة في نظامها التنظيمي، واعتبار التدريب واجباً وظيفياً، ومتجدداً لكل العاملين، واعتماد أنظمة موضوعية لغايات الأداء والتقييم.

يقرر كاتل وبوتشر (Cattel & Butcher, 1986) أن الإبداع يظهر على مستويات مختلفة تتراوح بين اكتشاف تركيب الذرة وتنظيم مخطط الحديقة، ولكن عندما يرد تعبير "الإبداع" Creative Breadthrough أو الإنجاز الخارق غير المسبوق، غير أن عدداً من الباحثين يدافعون عن ضرورة التمييز بين مستويات الإبداع أندرها مستوى الاختراق الإبداعي، ومن الأمثلة على ذلك تقسيم الإبداع إلى خمسة مستويات هي: (Taylor,1959)

- **المستوى الأول: الإبداع التعبيري Expressive**: ويعني تطوير فكرة أو نواتج فريدة بغض النظر عن نوعيتها أو جودتها، ومثال هذا النوع من الإبداع الرسومات العفوية للأطفال، وهو مستوى أساسي وأكثر انتشارا، ويعد ضروريا لظهور المستويات التالية جميعها، وهو يتمثل في التعبير المستقل دون حاجة إلى المهارة أو الأصالة أو نوعية الإنتاج.
- **المستوى الثاني: الإبداع المنتج أو التقني Productive Technical**: ويشير إلى البراعة في التوصل إلى نواتج من الطراز الأول دونما شواهد قوية على العفوية المعبرة عن هذه النواتج، ومثال ذلك تطوير آلة موسيقية معروفة أو لوحة فنية أو مسرحية شعرية.

حيث يظهر الميل إلى التقييد وضبط النشاط الحر التلقائي. وتحسين أسلوب الأداء في ضوء قواعد معينة. وهنا لا يختلف إنتاج الفرد عن إنتاج غيره اختلافا كبيرا حيث يخضع لبعض القيود أو الشروط وهذا المستوى يتطلب نمو المهارة لدرجة تسمح بإنتاج الأعمال الكاملة. فيراعى في الرسم النسب وفي الشعر العروض.

- **المستوى الثالث: الإبداع الاختراعي Inventive**: ويشير إلى البراعة في استخدام المواد لتطوير استعمالات جديدة لها دون أن يمثل ذلك إسهاما جوهريا في تقديم أفكار أو معارف أساسية جديدة. ويتميز هذا المستوى من الإبداع بأنه غالبا ما يخضع لمعايير ومواصفات تحددها عادة دوائر تسجيل براءات الاختراعات التي تشترط أن يكون العمل غير مسبوق ونافعا معا مثل ابتكارات أديسون Edison وماركوني Marconi وبل Bell.

وأهم خصائص هذا المستوى الاختراع والاكتشاف اللذان يتضمنان المرونة في إدراك علاقات جديدة وغير عادية بين الأجزاء التي كانت منفصلة من قبل. كأن يعبر المبتكر بإنتاجه عن طريقة جديدة لإدراك المثيرات، كما يبدو في إعادة تنظيم وتوظيف وتشكيل الخامات والطرق والأساليب.

- **المستوى الرابع: الإبداع التجديدي Innovative**: ويشير إلى القدرة على اختراع قوانين ومبادئ أو مدارس فكرية ثابتة وتقديم منطلقات وأفكار جديدة كتلك التي قدمها يونج وأدلر Jung & Adler في نظريتهما المبنية على سيكولوجية فرويد Freud، أو ما قدمه كوبرنيكس Copernicus من إضافات جوهرية في توسيعه لنظرية بطليموس في علم الفلك وإعادة تفسيرها.

وهو مستوى لا يظهره إلا قليل من الناس ويتطلب تعديلا مهماً في الأسس أو المفاهيم أو المبادئ العامة التي تحكم ميدانا كليا في الفن أو العلم أو الأدب.

- **المستوى الخامس: الإبداعية الانبثاقية Emergentive**: وهو أعلى مستويات الإبداع وأندرها ويتحقق فيه الوصول إلى مبدأ أو نظرية أو افتراض جديد كليا، ويترتب عليه ازدهار أو بروز مدارس وحركات بحثية جديدة، كما يظهر ذلك في أعمال آينشتاين وفرويد في العلوم، وبيكاسو ورايت في الفنون، وفي هذا المستوى نجد مبدأ أو افتراضا جديداً تمام ينبثق عند المستوى الأكثر أساسية والأكثر تجديداً ومن أمثلة ذلك مذهب "بيكاسو" في الفن التشكيلي والمدرسة التعبيرية وفي كل من الموسيقى والفنون الجميلة، ففي هذا المستوى يتم تقرير مبدأ جديد على مستوى كبير من التجريد.

يشير كل من حسين الدريني (1991)، وزين العابدين درويش (1983) إلى أنه يمكن أن نتصور الإبداع في مستويات ثلاث:

1. **مستوى الإبداع الفردي – السيكولوجي**: وهو ما نعتبره قاعدة الأساس ويبدأ في المراحل الأولى من العمر، وفيه يحاول المبدع سد الفجوة المبدئية بين ما هو معروف وبين المجهول عن طريق التعبير المستقبلي أو الانطلاق الفكري والخيالي المجاوز،

كرسوم الأطفال أو محاولات الطلاب لحلول غير مطروقة لمسائل أو مشكلات ما. وهو ما يعتبر بمثابة منبئ أو مؤشر لإبداع لاحق حقيقي.

2. **مستوى الإبداع الناقد:** وهو خطوة متقدمة عما سبقه، فهو يقوم على تفكير يجاوز التعبير الحر حيث ينتقد وينقص أسس النظم القائمة للأشياء، ويسوق حججاً مضادة تستند إلى المنطق في رفضها وهذا المستوى ليس أكثر من جسر يمهد الطريق نحو إبداع أكثر نضجا وتميزا.

3. **مستوى الإبداع الخلاق (أو العبقري):** وهو بمثابة تحول كيفي لكل ما سبقه فهو أعلى مستويات الإبداع وأكثر نضجا وأصالة فهو لا يتوقف عند مجرد تجميع ورفض النظم القائمة، بل يسعى للانطلاق منها (أو من النظم البديلة التي يتصورها المنطق في المستقبل)، فيتبع سبيلا لم يطرقه أحد من قبل، ويتخذ بداية جذرية تختلف عن الحاضر وعن كل ما يتوقعه الناس. ويزدهر تاريخ العلوم الطبيعية وتاريخ الحضارة بنماذج من هذا المستوى، فنظرية الأشعة السينية، وطبيعة الكم، والرسم التجريدي، ومسرح اللامعقول ليست مجرد نتائج منطقية أو تطورات حتمية لآراء سابقة، بل هي بدايات جديدة صريحة تنتج بطريقة تلقائية أفكارا وتقديمات.

وفي دراسة لجوردن "Gordon" عهد لمجموعة من المتخصصين تقييم ملخصات لمشروعات مقننة لم تحمل أسماء أصحابها على أساس التعريفات التالية:

1. **التجديد Innovation** : درجة ما يمثله البحث من إضافات إلى معرفتنا من خلال طرق جديدة للبحث أو إنتاج نظرية جديدة لم تكن ظاهرة في النظريات السابقة.

2. **الإنتاجية Productivity**: وهي درجة ما يمثله البحث من إضافة إلى المعرفة بإتباع طرق البحث القائمة أو تطويره وتوسيع للنظرية السابقة.

ويرى جيزلين (Ghiselin,1963) أن هناك نوعين للابتكار يمثلان مستويين مختلفين له، أحدهما أساسي، والثاني ثانوي، ويمثل المستوى الأول خلق عالم من الاستبصارات الجديدة أو تقديم عنصر جديد ذي معنى مثل ما فعلته نظرية آينشتين عن النسبية، فقد قدمت هذه النظرية مجالا جديدا من الفهم لم يكن موجودا من قبل –

فهي تمثل ثورة على ما كان مألوفا وسائدا قبل ظهورها، أما المستوى الثاني من الابتكار فهو القيام بعملية امتدادات تطبيقية لأفكار موجودة، دون أن تمس هذه الامتدادات الجوانب الجوهرية لتلك الأفكار.

وقد أطلق ماسلو اسم "الإبداع الأولي" على الإبداع الذي يستفيد من العمليات الأولية Primary ويستخدمها أكثر من غيرها خلال العمل، وألق اسم الإبداع الثانوي Secondary على الإبداع الذي يعتمد إلى حد كبير على عمليات التفكير القانونية، النوع الأول يعتمد على ما في داخل الإنسان من لا شعور يتمثل في أحلام وتوجيهات وعمليات خيال وميول للعب والحب والفكاهة..الخ، والنوع الثاني يعتمد على العقل الواعي بما يتسم به من تحكم ودقة ونشاط غرضي واضح، ويشتمل هذا النوع الثاني على نسبة كبيرة من النواتج أو المنتجات التي تحدث على أرض الواقع أو العالم مثل الكبارى والمنازل والسيارات والعديد من التجارب العلمية والكثير من الأعمال الأدبية التي تتم أساسا من خلال استغلال وامتصاص أفكار الآخرين. والفارق بين هذين النوعين من الإبداع هو كالفارق بين الرائد أو المستكشف وبين الذي يجيء بعدهما ويستقر ويسكن. ويطلق ماسلو على الإبداع الذي يستفيد من هذين النمطين من الإبداع بتتابع ناجح جيد بينهما بحيث تكون عمليات الإبداع الآلية سابقة على العمليات الإبداعية الثانوية اسم الإبداع المتكامل، وقد جاءت الأعمال الإبداعية العظيمة في الفن والفلسفة والعلم – وفي رأيه- من خلال مثل هذا النوع من الإبداع.

ويميز (ماسلو، 1954) بين ابتكارية تحقيق الذات وهي ترتبط بالصحة العقلية للفرد، وتنزع بالشخصية الابتكارية للعمل في كل مناحي الحياة، في مقابل ابتكارية الموهبة الخاصة Special Talent التي تشير إلى الأفراد الذين قد يكونون ذوي صحة عقلية (أو لا يكونون) ويلاحظ أن الطلاب يكونون مرتفعين في ابتكارية تحقيق الذات العامة، وآخرون يظهرون ابتكارية مرتفعة في مجال موهبة نوعية، ويمكن لآخرين أن يجمعوا بين الاثنتين.

وقد اتفق معظم العلماء على وجود مستويات مختلفة للابتكار، وهذا يعني وجود فروق فيما يتعلق بمقدار المعالجة الابتكارية التي يقوم بها الفرد، والفروقات بين مستويات الابتكار يشبه الفروقات بين الكائنات الحية في تعقيدها. فيرى بعض

الباحثين أن الابتكار يحدث لأفراد معينين فقط أمثال مشاهير العلماء (أديسون، آينشتين، موزارت،....).

5-4 فرص الإبداع في الإدارة

لا أظنّ أنّ أحداً من المدرين وأصحاب القرار لا يحبّ النجاح والانتصار على المشاكل والأزمات.. ولكنّ الفرق بين الناجحين والفاشلين أنّ الأوائل تمعّنوا في الأمور وفكرّوا فيها وأخذوا بالزمام من حيث ينبغي بلا تردد أو خوف..

وحينما نجد فكرة صحيحة وأسلوباً ناجحاً فينبغي الأخذ بهما لأنّ هذا هو الذي يثبت مصداقيتنا وحنكتنا وخلاقيّتنا وهو الذي قامت عليه فلسفة وجودنا كمديرين أو مسؤولين أو عاملين.. لذلك علينا أن لا ننسى دائماً أن الحكمة ضالّة المؤمن.

من الواضح أنّ التطوّر والنمو يتوقّف على الإبداع والخلاقيّة بدرجة كبيرة لأنّ مسيرة التقدم لا تتحقق بالكلام ولا تنال بالشعارات أو بالخطط المثالية.. وإنّما تتحقّق بالتدبير الخلاّق..

طبعاً لا نريد أن ننكر دور الأفكار المتطلّعة والأهداف العالية وأهميتها في التطوير والتنمية لأنّ معادلة النموّ تتقوّم بأطرافها جميعاً.

ولكن يبقى للتدبير والإدارة أيضاً الدور الأكثر فاعليّة بل والأكثر أهميّة في إيجاد أو تطوير الأفكار والأهداف معاً.. إذ كلّ مؤسسة تتقوّم بالعنصر البشري، لذا لا تعدم أن تكون لها أفكار متطلّعة وأهداف بعيدة وطموحات وآمال تسعى لتحقيقها؛ إذ لولا هذه لبطل دورها، وأصبح وجودها بلا معنى.. إلاّ أنّ القدرة الحقيقية في الوصول إليها تكمن في تدبير وحنكة مديريها..

يقولون: إنّ التطوّر المستمر والبقاء في القمّة معادلة تتقوّم بـ:

الفكر المتطلّع + الأساليب المبدعة + الإدارة الخلاّقة

والإخلال بواحد من هذه الأطراف الثلاثة يعني أنّ النتيجة ستكون صفراً بالقياس إلى التطوّر وإن كانت المؤسسة ثقلاً حقيقياً فيما حققت من إنجازات أو تقوم به من أدوار، لأن النتيجة تتبع أخس مقدماتها كما يقول المناطقة...

لكن الفكر والأساليب الناجحة يتقوّمان بالإدارة الفاعلة والخبيرة في طموحاتها وتطلّعاتها..

لذا ينبغي على المديرين المبدعين، على اختلاف أدوارهم ومهامهم، أن يكونوا على إحدى ثلاث حالات هي:

- **الأولى**: أن يكونوا مبدعين ومبتكرين في أفكارهم وأساليبهم.
- **الثانية**: أن تكون لديهم سماحة إدارية تحفيزية يستطيع العاملون معهم القيام بعملية الابتكار والإبداع.
- **الثالثة**: السعي المتواصل لجذب العناصر المبدعة وتعبئة المؤسّسة بها.

إن أغلب المديرين الناجحين هم قوّاد التغيير، وهم أصحاب النشاطات الإبتكاريّة سواء بالمباشرة أو بالوسائط والأساليب، وغالباً ما يسمى مديرو الابتكار باسم (مديري الأفكار) لذلك يجب أن يعامل مفهوم إدارة الأفكار بعناية فائقة، وخصوصاً الأفكار الرامية إلى التنمية والتطوير والتكامل، كما يجب أن يُعتنى بالأعمال والأدوار الوظيفية للأفراد.

1. يمكن للمدير أن يبدع في مجال إدخال التقنية في المنظمة أو الإدارة التي يشرف عليها.
2. يمكن للمدير أن يبدع في مجال تطوير الإجراءات أو تغيير أساليب العمل.
3. يمكن للمنظمة أن تبدع ، إذا توافرت فرص التقدم والرضا في مجال الموظفين بها.
4. يمكن للمنظمة أن تجد الإبداع في مجال تحسين الخدمات.
5. يمكن للمنظمة أن تكون مبدعة إذا عملت على بناء ثقافة تنظيمية راقية.
6. يمكن للمنظمة إذا كان لديها خطط مستقبلية لجميع نشاطاتها.

مخرجات الإبداع

1. الإنجاز والانتهاء من العمل.
2. الإنجاز والانتهاء من العمل.
3. عمل إبداعي.
4. الجودة.
5. القيمة .
6. حل مشكلات.
7. سعادة وسرور.
8. تحقيق الذات.
9. الاستمرارية .

6-4 عناصر الإبداع في المنظمات الرائدة

إنّ تطبيق مفاهيم إدارة الإبتكار والإبداع بالنسبة للجان العمل أو المؤسسات الإدارية والحكوميّة على اختلاف أنواعها وتحت أيّ إطار كانت أو في أيّ بلد من البلدان عملت، لابدّ وأن يترافق مع عمليات التنمية والإصلاح الإداري بهدف إحداث تغيير نوعي وجذري في الوسائل والأساليب الإدارية بحيث نتجاوز العادات أو التقاليد التي تعرقل التنمية الإيجابيّة.. ومن أولى هذه العادات: الفردية ووضع جميع السلطات في أيدي أفراد الإدارة العليا.. والتي تخنق فرص المشاركة والإحساس بالانتماء الروحي للمؤسّسات وجماعات العمل، وتكبت الأصوات الحرة والقدرات الإبداعية.

إنّ الاتجاه الصحيح للمنظمات الرائدة يجب أن يكون على أساس منهجي وعلمي يتخذ من العلوم الجديدة وتكنولوجيا المعلومات ومن اختيار التجارب وتوسّع الأفكار وارتقاء الأهداف والطموحات والقدرات البشريّة الهائلة أسساً إستراتيجية للوصول إلى وضع أفضل في البقاء والتطوّر والاستمرار، وهذا ما يتطلّب دائماً توفير عناصر الابتكار والإبداع..

وعناصر الابتكار الأساسية هي:

- التخطيط الإستراتيجي..
- التفكير الإستراتيجي..
- وبناء ثقافة الأفراد والمؤسّسة وفق معايير إنسانيّة رفيعة..

اولاً: التخطيط الاستراتيجي

واضح أنّ أهمّ ما يطمح إليه التخطيط هو تحقيق الأهداف بوسائل أفضل وكلفة أقل؛ لذلك فإنّه لا يكتمل ما لم يتم اختيار الوسائل المناسبة الموصلة إلى الأهداف، ولذا عرّفوه بأنّه:

العمليّة التي يتم بواسطتها تصوّر مستقبل المؤسسة، وعملية تطوير الوسائل والعمليات الضرورية لتحقيق هذا المستقبل ولكي ينتج التخطيط الإستراتيجي فإنّه ينبغي أن يضع أجوبة صحيحة وكاملة للأسئلة التالية:

- أين نذهب في مسيرتنا؟
- ما هي النقطة أو المنطقة أو البيئة أو المرحلة التي نذهب إليها في كيفيتها وشروطها وظروفها؟
- كيف نصل إلى ما نريد؟

ولو طبّقنا هذه الأسئلة على مثال في البعد العسكري أو السياسي، ستتضح أهمية التخطيط الإستراتيجي ودوره في تحقيق النصر أو الهزيمة..

- فلو أراد قائد عسكري أن يفتح أرضاً، ينبغي أن يدرس:

  أولاً: إلى أين يذهب؟.

  وثانياً: المنطقة التي يريد الوصول إليها في كيفيتها ومناخها وطبيعتها..

  وثالثاً: كيف يصل إليها؟.

فإنّ التقصير في دراسة أيّ واحدة من هذه الثلاث يخرجه عن الإستراتيجية لأنّ الأولى تحدّد الهدف، والثانية تعطيه زمام القيادة فيما بعد الوصول، وترفع من قدراته

على الحفاظ على الانتصار والتنبؤ بالمستقبل، وتجعله مستعداً له، والثالثة تجعل لأهدافه مصداقيّة..

والمجموع المكوّن من هذه الخطوات يعدّ إستراتيجية لعمله.. وهكذا الأمر في الأعمال السياسية سواء في مجال الحكومات أو المعارضة أو أي مجال آخر.. وبهذا يصبح التخطيط الإستراتيجي كأحد العناصر المهمة في عملية الابتكار والقدرة على وضع الخطط المستقبلية الناجحة والتنبوء بهدف التطوّر والتنمية والتغيير.

ثانياً: التفكير الاستراتيجي

لاشكّ في أنّ عملية الابتكار والإبداع تستدعي أن تنظر الإدارة العليا للمؤسّسات إلى المستقبل البعيد الأمد وأن تضع له الخطط الكافية المبنيّة على التفكير المنطقي السليم.. ولا ينبغي أن تعدّ النظرة البعيدة أو التخطيط الطويل الأجل مضيعة للوقت كما قد يحسبه بعض الأفراد الذين يميلون إلى الجوانب العملية أكثر فيلحّون على المديرين بالأدوار اليومية أكثر من النظرة المستقبلية لأنّ الوقت الذي تستغرقه الإدارة في التفكير هو الآخر نوع من العطاء والاستثمار قد يكون على مستوى أرقى وأكثر ربحاً إذ ستنشأ عنه خطوات أساسيّة في المستقبل تؤمّن العمل وتحفظ الأدوار وترقى بالجميع إلى المستوى الأفضل فهو في المجموع ليس مضيعة للوقت ولا للطاقات بل هو تكثيف مدروس ومنتج..

ووفقاً لهذا فإن المنطق السليم يتطلّب أن نجعل التفكير والوقت معاً في خدمة الإستراتيجية الإبداعية وسنكون قادرين على ذلك إذا راعينا بعض الخطوات منها ما يلي:

1. إذا استثمرت الإدارة وقتاً كافياً في التفكير الطويل الأمد وفي التخطيط لكيفية تهيئة الوسائل والآليات لتحقيق الأهداف الإستراتيجية سواء في الأفراد أو تكاملية المؤسسات أو إيجاد البرامج الجديدة ونحو ذلك..
2. إذا آمنت الإدارة بأن التفكير السليم هو أهم خطوة في اتجاه تحقيق الأهداف لأنّه ستنشأ عنه خطوات أساسية تساهم وبقوة في تفعيل الإبداع وفي تحسين مستوى الأداء.

3. إذا التزم الأفراد - مدراء وعاملون - بشرائط الوقت المطلوب في جميع الوظائف والأدوار وبشكل متكامل ومنسجم.
4. إذا كانت الإدارة تنظر إلى أفراد المؤسسة - على اختلاف مستوياتهم - على أنّهم يمثّلون جزءً من الإستراتيجية وعنصراً هاماً في إنجاح الأعمال والتحسينات في أساليب المؤسسة وإنجازاتها.

وبعكس ذلك إذا كانت آفاق التفكير قصيرة الأمد والأفراد العاملون لا ينظرون إلى المستقبل إلاّ من زوايا محدودة وإنّ الإدارة تخصّص القليل من الوقت للتفكير وربّما لا تخصّص أي وقت للتفكير والإبداع على الإطلاق أو تنشغل بمعالجة المشاكل الصغيرة المحدودة والتي لا تنتهي في يوم من الأيام، دون أن تكلّف نفسها عناء المشاكل المعقّدة والكبيرة التي تتطلّب التفكير الخلاّق والإبداع في الحلول.. أو تدفع أفرادها لأداء أدوارهم اليومية دون أن توسّع في آفاقهم وتطلعاتهم المستقبلية، فحينئذ يمكن أن نحكم على هذه المؤسسة بأنّها عديمة الفكر الإستراتيجي.. وبالتالي فهي غير مؤهّلة للقيام بالأدوار الأكبر والأهم.. والتي بها تتحقق الأهداف الحقيقية.. إن التفكير السليم والاستراتيجي ليس سهلاً بل هو أمر في غاية التعقيد كما هو في غاية الأهميّة لأنّه يتطلّب من أصحاب القرار جملة من الشروط التي يجب القيام بها دائماً حتى يعدون من المبدعين أو الاستراتيجيين، بعضها يرتبط في المجموع العام للمؤسسة - كما عرفته ممّا تقدّم - وبعضها في خصوصيّاتهم الخاصة كأشخاص من سائر البشر.. والتي منها: توفير الوقت الكافي للتفكير في أيّ أمر من الأمور.. وتعريضه للنقد والمشاورة والاستماع إلى مختلف الرؤى والآراء حوله، خصوصاً الأمور المهمة، فضلاً عن الأهم، إذ إن الأحكام المرتجلة أو الخاطفة والسريعة تكون أكثر خطأ وأكثر عرضة للانتقاد، بل ومعرضة إلى تداخل الأحكام مع بعضها فيخرج القرار فيها خال من التوازن والإنصاف.. فإنّ استخدام عقلين بدلاً من عقل واحد يعدّ وسيلة جيدة للتقليل من التحيّز في الرأي أو المحدودية في الفكر فخير الناس من جمع عقول الناس إلى عقله.

ومنها: الابتعاد عن المشاعر الساخنة لدى التخطيط أو التفكير أو اتخاذ القرار فإنّه من الممكن أن يتغيّر تفكيرك عندما تتغيّر مشاعرك لذلك يجب الفصل بين الأفكار والمشاعر لكي تكون الأعمال أكثر منطقية وهذا لا يعني تجريد القرار من المشاعر بل

قد نجد في الكثير من الأحيان أن القرار الصحيح هو الذي يمزج بين الفكر والمشاعر إذ لا يمكن إهمال الجوانب العاطفية والإنسانية في المدراء والعاملين وإنّما المقصود أن يكون قرارنا منطلقاً من التفكير المنطقي السليم، فقد نجد أن خلط المشاعر في بعض القرارات أفضل وقد نجد تجريدها أفضل.. وهذا أمر إيجابي وبنّاء، والسلبي يكون في القرار الناشئ من المشاعر بدون وعي ودراية..

ومنها: ينبغي أن نضع في بالنا دائماً أن من الصعب أن نفكر بطريقة منطقية كاملة وأن نتجنب الوقوع في الهفوات أثناء التفكير أو العمل أو القرار ما لم نرع طرق التفكير السليم والصحيح لتجنب ذلك وهذا ما يتطلب منّا دائماً التفكير المتزايد والاستشارة وتقليب الآراء وتجنّب المشاعر المفرطة فبذلك نستطيع أن نحقق أعمالاً إبداعية مبتكرة وفعّالة.

ثالثاً: بناء ثقافة الأفراد والمؤسسة

تتلخّص الثقافة الإنسانيّة في المؤسسة في التركيز على دمج الأدوار بالمشاعر بحيث يشعر الفرد العامل داخل الجماعة بأنه جزء لا يتجزأ من الكل وأن الكل جزء لا يتجزأ منه.. ومن الواضح أن إيجاد هذا النوع من التثقيف في غاية الصعوبة لكنه في غاية الأهمية.. لأنه يقوم على النظرة الإنسانية إلى الأفراد لا الآلية أو الوظيفية.. لذلك فان المنهج الأساسي لهذه النظرة يقوم على التركيز على احتياجات العاملين والنظر إليهم على أنهم أعضاء أسرة واحدة يتوجب الاهتمام بهم وتدريبهم والعمل على ترسيخ المبادئ في نفوسهم وضمان أداء متميّز لأعمالهم وأدوارهم وتوفير أكبر قدر ممكن من الاحترام للعاملين وإتاحة الفرص الكافية لهم للمشاركة في القرار والعمل.. وهذا ليس بالأمر الغريب أو المثالي حينما ندعو إليه بل قامت عليه منهجية إدارية علمية في العديد من المؤسسات والدوائر ولعل أهم وأكثر الإدارات التي ترتكز على ثقافة المؤسسة اليوم هي ما يصطلح عليه اسم (إدارة الجودة الشاملة) وقد عرّفوها بأنها: نموذج للعادات الإنسانية والمعتقدات والسلوكيات المتعلقة بالجودة تقوم على فلسفة التحسين المستمر في جميع أنحاء المؤسسة وهذا التحسين يتضمن الطرائق الابتكارية والإبداعية لتحقيقه.

وعلى هذا فإن خلق ثقافة إنسانية تتفق مع إدارة الجودة الشاملة تعتبر من أهم التحديات لبرنامج إدارة الجودة الشاملة؛ إذ ليس من المنطقي البدء بتطبيق هذا البرنامج في مؤسسات تقوم على ثقافات مناوئة لا تؤمن بالإنسان إلا بمقدار ما يؤدي من دور وعمل، ولا تتوفر فيها مقومات الرعاية الإنسانية والتنمية الابتكارية للأفراد.. فإن ما قيل من أن الثقافة أولاً وقبل كل شيء، تثبت مصداقيته لدى كل تغيير وإبداع جديد..

ومن هذا المنطلق يجب أن تحدد المؤسسة طرق إيجاد ثقافة الارتقاء البشري فيها لأن الثقافة ليست مسألة تكنوقراطية كما يقولون..

ومهما بلغت التطورات التكنوقراطية أو الآلية فإنها تبقى أعضاء وآليات في الكيان الإداري وتبقى الثقافة بمنزلة الرأس والقلب اللذين يحركان كل شيء في الجسد ويبعثان فيه الحيوية والنشاط والفاعلية. والصفات الأساسية للثقافة الحيّة ينبغي أن تكون كما يلي:

1. مفتوحة لا مغلقة وضمن إطار الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة لا خارجة منها ولا قاصرة عنها..
2. أن تؤمن بالإنسان وبقدراته العالية على التطوير والتحسين المستمرين، وفي الحقيقة أن تؤمن بأن التطور والنمو يبدأ أولاً من الأفراد لا من الآلة والصناعة.
3. أن تكون شاملة من أعلى مستويات المؤسسة إلى أصغرها.. وأن تفسح المجال للجميع في أن يبدوا ما يريدون ويعملوا ما يعتقدون ما دام في إطار النظام والحدود المعقولة.
4. أن تكون عائلية أي ينظر من خلالها إلى المؤسسة على أنها كعائلة واحدة مترابطة ومتعاونة يجمعها رأس واحد وهمّ مشترك..

وبذلك نضمن مؤسسة ناجحة وخلاّقة وباقية في القمّة.

مراجع الفصل الرابع

1. السكارنة. بلال (2010) الريادة وإدارة منظمات الأعمال. الطبعة الثانية. دار المسيرة للطباعة والنشر. عمان. الأردن.
2. مسعود، جبران 1995. الرائد، معجم لغوي عصري/ دار العلم للملايين، بيروت، لبنان.
3. Baumoul. 2000. Creativity and Innovation as Strategy. www.transknowformace.com.cited. 12-6-2004.
4. Betlis, R.A. & Hitt, M.A. (2000) The New Competitive Land Scape. Strategic Management Journal, 16, 7-19.
5. Caruang. Albert. 2000. The Effect of Centralization and Formalization on Entrepreneurship in Export Firm. Vol.36. Issuc.1. Journal of small Business Management.
6. Cooper.Arnold.2000. Entrepreneurship Technology. www.destination.km.com.cited.14/7/2004.
7. Dale.G. Meyer.2000. Entrepreneurship as Strategy. Sage Publications, Inc, U.K
8. Daneil. Robert. 2004. Entrepreneur Checklist. The Top Entrepreneurship Resource Center Online. www.zero.million.com.cited.27-5-2004.
9. Don. Harvey, Donald R. Brown. 2000. An Experiential Approach to Organization Development. 6th Edition. Prentice Hall New Jersey. U.S.A.
10. Davidsson. 2000. Entrepreneurship Strategy. Solan Management Review, vol 40, Issue. 1. www.EBSCO.com. 10/5/2004
11. Druid, Nelson. 2001. An Interface Between Entrepreneurship & Innovation. (New Zeland SMES Perspective. www.ebscoht.com.cited.20/6/2004.
12. Griffin. 2005. Management. 6Edition. Houghton Mifflin Company. U.S.A.
13. Hammer, M (2000) The New Loyalty. Leader to leader 2, 30-35.
14. Histrich.Robert.D and Michael. Peters. 2005. Entrepreneurship. Sixth Edition. McGraw-Hill Higher Education.

15. Hitt, M. A. and Ireland, R. D and Hoskisson. R. E. 2001. Strategic Management: Competitiveness and Globalization, 4th Edition. Cincinnati: South-Western College Publishing
16. House. Morten.2000 . Resource Configuration, Competitive Strategies and Corprate: An Empirical. www.ebescohot.com.cited.
17. Jeffery. G. Cooin and Margon P. Miles. 2000. Corporate Entrepreneurship and The Pursuit of competitive advantage. Bayior University. E.T.P. www.Ebscoht.com.cited.20/04/2004
18. Jeffrey S. Hornsby and Douylas W. Naffziger and Donald F. Kuratko and Ray V. Montagno.1993. "An Interactive Model of The Corporate Entrepreneurship Process. Entrepreneurship Theory and Practice.
19. Kuratko.Donald. F and Richard. M. Hodgetts. 2001. Entrepreneurship A Contemporary Approach. 5 edition Harcourt College Publishers. U.S.A.
20. Lumpkin. G.T and Dess. Gregory G. 2000. Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance.http://search.epen.com/direct.asp?an=960216158.cited 30/5/2004.
21. Merriam. Webster's. 1998. Collegiate Dictionary. 10th Edition. An Encycolopadia Britinnica Company.
22. Peggy. Lambing and Charles. R. Kuehl. 2000. Entrepreneurship. Second Edition. A Pearson Education Company, New Jersy.
23. Robert. D. Histrich.Entrepreneurship. Fifth Edition 2002, MC Graw - Hill higher Education.London
24. Sautel. F. E. 2000. An Entrepreneurial Theory of the Firm, Route ledge. London and New
25. Sue. Birley. Daniel. and F. Muzyka. 2000. Mastering Entrepreneurship. Prentice Hall, Pearson Education limited. U.S.A.
26. Rousseau. D.M. 2000. Organizational Behavior in the View Organizational. Annual Review of Psychology, 48-P 524.
27. William D. Bygrave. The Entrepreneurship Baradigm: Aphilosophical Look at it Research Methodologies. "Entrepreneurship Theory and Practice. 1993. 13th edition.



الفصل الخامس

الإبداع الإداري والابتكار



الفصل الخامس

الإبداع الإداري والابتكار

الأهداف التعليمية

يهدف هذا الفصل إلى تزويد القارئ بالمعلومات التي تمكنه من معرفة:

- مراحل الإبداع الإداري.
- العملية الابتكارية.
- الابتكار كناتج مادي.
- العلاقة ما بين الابتكار والناتج الإبداعي.
- إستراتيجية العملية الابتكارية.
- ما طبيعة المشكلات الابتكارية المناسبة لإثارة وتنمية الابتكارية.

5-1 مراحل الإبداع الإداري

يرتكز تورانس (Torrance, 1970) على العملية الإبداعية في تعريفه للإبداع، حيث يقول إن الإبداع عملية تحسس للمشكلات والوعي بها وبمواطن الضعف والفجوات والتنافر والنقص فيها، وصياغة فرضيات جديدة، والتوصل إلى ارتباطات جديدة باستخدام المعلومات المتوافرة، والبحث عن حلول، وتعديل الفرضيات وإعادة فحصها عند اللزوم، وتوصيل النتائج.

ويرى تورانس (1989) أن كل مرحلة في الابتكار تتضمن حاجات إنسانية قوية، فنحن إذا شعرنا أن أي شيء يبدو ناقصا أو مفقودا أو غير مرتب فإننا نشعر بالتوتر والضيق ونسعى لعمل أي شيء لتخفيف هذا التوتر، ولذلك نبدأ في البحث والتقصي، وطرح الأسئلة، ومعالجة الأشياء، وإعادة اختبارها، حتى نتوصل إلى إنتاج

أو اكتشاف شيء محدد وطوال هذه العمليات هناك استجابات بناءة وليس مجرد تكيف مع الموقف.

نظر أصحاب هذا الاتجاه إلى الابتكار كعملية عقلية تمر بمراحل مختلفة، وقد ساعد ذلك العلماء والمتخصصين على دراسة الابتكار بصورة تحليلية ومعرفة كل مرحلة بشيء من التفصيل والتوضيح وفي حقيقة الأمر أن هذه الفكرة كان مصدرها الأول هو تقارير الاستبطان والتأمل الذاتي لاثنين من العلماء، أحدهما هو عالم الفسيولوجيا والفيزياء هيرمان هلمهولتز (H.Helmoholtz) والثاني عالم الرياضيات الفرنسي هنري بوينكاريه (H.Poincure,1908) فقد وصف كل منهما عمليات التفكير التي مر بها أثناء سعيه لحل المشكلات الكبيرة في ميدانه. حيث ذكر هلمهولتز ثلاث مراحل لعملية الابتكار هي: التشبع، والاختمار، والحل المفاجئ أو الإلهام.

وقد اتفق كل من بوينكاريه وهلمهولتز على إضافة مرحلة رابعة إلى المراحل الثلاثة السابقة وأسماها بمرحلة التحقيق (Edwards,1988).

وقد جمع والاس (Wallas,1962) المراحل السابقة وأطلق عليها أسماء لا تزال تعرف بها حتى الآن في مجال الدراسات النفسية المرتبطة بالإبداع وهذه المراحل هي الإعداد والاحتضان، والإشراق، والتحقيق.

1. مرحلة الإعداد Preparation

من النادر أن يتوصل أحد إلى تحقيق إبداعي دون أن يكون قد اجتاز مرحلة إعداد وتحضير صعبة، وفي معظم الحالات تتطلب مرحلة الإعداد إنجاز أمور على درجة كبيرة من الأهمية هي:

أ. التعريف الواضح والمحدد للمشكلة التي يتطلب حلها إبداعيا.

ب. جمع وتنظيم ما قد يلزم من معلومات حول المشكلة والتي قد لا تكون متوفرة ضمن الإطار المرجعي أو المعرفي للفرد.

ج. صياغة استنتاجات أولية عامة بناء على المعلومات المتوفرة أو التي يمكن الحصول عليها في الخطوة السابقة.

د. فحص الاستنتاجات العامة بتوسيع دائرة البحث التمهيدي، ومراعاة عامل التوفيق بين دقة التعميم وموضوعيته وبين الجانب الاقتصادي والعملي. وترجع أهمية هذه الخطوة إلى أنها تقود على الأرجح إلى اكتساب معلومات مهمة تساعد في صياغة فرضيات جديدة.

مما سبق يتضح أنه يتم في هذه المرحلة استحضار الخبرات السابقة المتجمعة لدى الطفل أو الراشد عند تخطيطه لحل مشكلة أو للوصول إلى شيء جديد، إذ يقوم باستدعاء هذه المعلومات، والخبرات الموزعة التي لم تكن منظمة من قبل على ضوء مستواه، فيقوم بتنظيمها، وترتيبها، لكي يصل إلى تصور دقيق للمشكلة أو للموقف، ومن ثم يكرس الفرد جهده المعرفي الذهني لإستراتيجية تحليل المشكلة، وعناصرها، وفهم مكوناتها.

وتفترض هذه المرحلة أن الفرد ينبغي أن يكون في حالة وعي وإدراك قويين لفترة طويلة، ويكون هذا الإعداد عاما وخاصا. ويرتبط الإعداد العام بالمجال مثل: التراكيب، والأبنية العامة في الموضوع بشكل عام، ويرتبط الإعداد الخاص بالمشكلة المراد معالجتها مباشرة لذلك، وحتى ينجح الفرد في السير في هذه المرحلة يجب أن تهيأ له المعلومات والتفاصيل والخبرات، والأفكار ويكون ذلك بالقراءة له إذا كان طفلاً، أو مساعدته على القراءة، والاتصال بالآخرين الذين توجد لديهم أفكار غنية عن تلك المشكلة، كما يجب أن تكون المعلومات المتوافرة للطفل بمستوى يسمح له بتمثيلها، واستيعابها، وتنظيمها، لتصب وتسهم في حل المشكلة، ويتم كل ذلك ضمن مستوى معرفي بسيط وبأبنية معرفية حسية وعملية.

وبالتالي فمرحلة الإعداد تتضمن البحث الدقيق للمشكلة بالدراسة والتمحيص، وهي المرحلة الأولى لبزوغ الفكرة ونمو البذرة الأساسية للإبداع، ويظهر في هذه المرحلة التخبط وعدم التناسق.

ويعرف جولفن (Golvin, 1963) الابتكار بأنه العملية التي ينتج عنها حدوث مركب جديد ذي قيمة كبيرة. وهذا المركب الجديد إنما يمثل مجموعة من العناصر لم تكن مرتبطة من قبل ببعضها البعض ويمكن الوصول إلى هذا المركب الجديد من خلال

التفاعل بين مضامين مختزنة داخل الفرد ذاته وقدر كبير من المعلومات عن العالم الخارجي، ومن حصيلة هذا التفاعل ينتج الإبداع ويقرر جولفن ضرورة أن تتوفر بعض العوامل للعملية الابتكارية حتى تقوم بدورها بفاعلية وهي:

أ. طاقة وجدانية تساعد في الاتصال بين ما هو داخل العقل وما هو خارجه.

ب. قابلية النفاذ بين حدود الفئات والعناصر المختلفة.

ج. القدرة على تفتيت ما هو مركب.

د. القدرة على خلق مركب جديد يكتسب معنى جديدا.

هـ. القدرة على التقييم، وتبدو في القدرة على انتقاء ما يرد إلى العقل، وذلك برفض المعلومات الزائدة، كما أنها تلعب دورها في السعي نحو خلق مركب أفضل.

2. مرحلة الاحتضان أو الاختمار Incubation

هي مرحلة تعقب عدة محاولات يائسة للتوصل إلى حل مبدع للمشكلة بعد التفكير في كل الاحتمالات الممكنة. وفي هذه المرحلة قد يلجأ الباحث إلى عدة أساليب لتحويل انتباهه الواعي عن المشكلة كأن يتمشى أو يذهب للسباحة أو اصطياد السمك أو لعب الجولف أو النوم أو الاستحمام أو تعمد الانشغال بموضوع آخر.

وتشير خبرات الأشخاص المبدعين إلى أن إنجازاتهم المبدعة تحدث بصورة أكبر خلال الأوقات التي يتركز فيها وعيهم حول موضوع آخر أو على الأقل وهم بعيدون عن مراجعة الحلول غير المقنعة وغير المقبولة لديهم التي توصلوا إليها بداية، وكأن الإحباط يغمرهم، ومن المؤكد أن كثيرا من التفكير يحدث في مستوى ما قبل الوعي أو اللاوعي، وقد يكون العقل غير الواعي هو الأقدر على مسح المعلومات المختزنة وتكوين ارتباطات غير عادية بينها لأنه متحرر من القيود التي تجعل العقل الواعي محكوما بالقنوات المألوفة.

ويعتبر جيلفورد Guilford هذه المرحلة شرطا من شروط الإبداع، أكثر من اعتبارها شكلا من أشكال النشاط، وعلى هذا فإن مرحلة الاختمار يكون فيها الفرد مشغولا بالمشكلة بصورة شعورية، وتكون الفكرة الأصيلة في أثنائها آخذة بالتخمر في ذات الفرد نفسه. إن الفرد في هذه المرحلة لا يعرف متى سيأتيه الوحي لحل المشكلة

التي بين يديه، فالفرد لا يفكر في المشكلة وإنما يدعها جانبا، لكن يبدو أن العقل الباطن يستمر في التفكير فيها.

وصنفت الباحثة باربرا مكلتنك Barbara Mc Clintock التي حازت على جائزة نوبل لعملها في دراسة الجينات حالتها بقولها: لقد فقدت حماسي وعرفت أن هناك خطأ جسيماً.. ولم أر الأشياء، ولم أربط بينها، ولم أكن على صواب أبدا، وكنت ضائعة...ولذلك فقد تركت المختبر، وذهبت أتمشى، فوجدت مقعدا تحت شجرة في حرم جامعة سانفورد حيث جلست أفكر، ومكثت نصف ساعة وأنا أفكر، وفجأة قفزت من مقعدي واندفعت مسرعة إلى المختبر فقد وجدت الحل.. وعزت إنجازها الخارق إلى تفكيرها المركز في مستوى ما قبل الوعي، وهكذا فإن فترة احتضان الفكرة قد تطول لسنوات وقد تقتصر على بضع دقائق.

ويمكن لهذه المرحلة أن تدوم لفترة طويلة أو قصيرة: أياما أو شهورا، أو دقائق، وقد يظهر الحل بشكل مفاجئ- وهو ما يسمى بالحل غير المتوقع- في حين تكون قد غابت المشكلة عن ذهن الطفل أو الراشد وتركيزه. وتتطلب هذه المرحلة العمل الذهني الجاد، الذي يتضمن تنظيم المعلومات والأفكار والخبرات. وتشعيب الأفكار غير المنتمية أو غير المتعلقة. وتعتبر هذه الأفكار شوائب تعيق الوصول إلى الحل، وتثنى جهود الطفل المفكر عن تحقق ذلك، وتقلل من الوقت المستغرق. ويتم الوصول إلى ذلك بتوفر عامل الاقتصاد المعرفي Cognitive Parsimony الذي يتضمن استخدام عدد أقل من الأفكار خلال وقت أقصر لتوضيح وحل المشكلة كما يذكر الموصلي.

3. الإشراق أو الإلهام Illumination

يقصد بالإشراق تلك اللحظة التي يتفق فيها التفكير فجأة عن حل أو بوادر حل للمشكلة التي طالما شغلت حيزا كبيرا من النشاط العقلي خلال مرحلتي الإعداد والاحتضان، وأثناء الانتقال من مستوى الوعي الكامل بجميع حيثيات المشكلة إلى مستوى اللاشعور أو ما قبل الشعور الذي تتم فيه معالجة البيانات والمعلومات في أعقاب مرحلة التحضير والإعداد، إن الإشراق هو الخبرة التي تنتهي بحل اللغز المحير والشعور بالرضا والارتياح بعد معاناة ذهنية قد تطول أو تقصر لأنه لا يمكن التنبؤ بها

أو استعجالها. إن التعبير الذي يصف هذه الخبرة بالإنجليزية Eureka Experience مشتق من الكلمة اليونانية Heureka الذي يذكر أن أرخميدس كان قد قالها عندما توصل فجأة إلى كيفية قياس حجم جسم صلب غير منتظم وبالتالي إلى تحديد درجة نقاء الذهب في المواد الذهبية.

تسمى هذه المرحلة بشرارة الإبداع Creative Flash أو اللحظة الإبداعية. وفي هذه المرحلة يقوم الفرد طفلا أو رشدا بإنتاج مزيج جديد من القوانين العامة، لا يمكن التنبؤ به، فتظهر الفكرة الإبداعية الجديدة التي توصل إلى الحل. وتظهر الفكرة أيضا فجأة، وتبدو المعلومات والخبرات وكأنها نظمت تلقائيا دون تخطيط، وبالتالي ينقشع الغموض والإبهام في مرحلة الإشراق، وهناك افتراض بوجود علاقة بين مرحلة الاحتضان أو الاختمار ومرحلة الإلهام أو الإشراق، وذلك بالتأكيد على أن الوجه الأساسي للعملية الإبداعية هو العمل الإعدادي الداخلي، وعلى الشرط الآخر. وهو ترك المشكلة لوقت ما. وحينئذ تبدو محاولات الحل غير فاعلة، وينعدم خلق إمكانيات من أجل الوصول إلى توجه صحيح. ويفترض أن المشكلة لا تغيب عن وعي الفرد حتى في مرحلة الاحتضان، ونظرا لأن المشكلة تعاود الظهور على مستوى الشعور أو الوعي بين وقت وآخر، فإن الحل الجزئي يمكن أن يحصل دون جهد مركز على المشكلة.

لقد درس عدد من الباحثين ظاهرة الإشراق التي يتمخض عنها حدوث اختراقات إبداعية في مجالات العلوم والآداب والفنون، وأوردوا نماذج من أقوال أولئك الذين سجل التاريخ أسماءهم كمبدعين من الطراز الأول في وصف خبرة الإشراق، فقد ورد عن الشاعر الألماني جوته "Goethe" أنه وصف خبرته في كتابة روايته "Werther" بالقول: لقد كتبتها دون وعي كمن يمشي وهو نائم، وكم كانت دهشتي عندما تحققت من حجم العمل الذي أنجز "وصرح الشاعر المبدع شيلي "Shelley" بأن الكتاب والفنانين والشعراء العظماء يؤكدون بصورة متواترة حقيقة مفادها أن أعمالهم تلوح لهم من خارج عتبة الوعي أو الشعور. وورد عن الرياضي الفذ جاوس "Gauss" قوله: "أخيرا وقبل يومين نجحت لا بفضل جهودي المضنية ولكن بفضل نعمة الله، وكومضة برق مفاجئة أمكن حل المشكلة".

ولقد توصل جاوس Gauss وهو في الحادية والعشرين إلى اكتشاف نظرية الأعداد المركبة التي كانت أعظم اكتشاف في نظرية الأعداد منذ عصر فيثاغورس، وقرر اختيار التخصص في الرياضيات في نفس اليوم الذي اكتشف فيه كيفية بناء شكل من 17 ضلعا باستخدام مسطرة ومنقلة فقط، وقد جاءه الحل كومضة برق تماما كما فعل في اتخاذ قراره المهني.

وقد ورد في ترجمة لحياة "ألبرت آينشتاين" أنه كان يحمل في جيبه دفترا صغيرا حتى في أوقات راحته واسترخائه حتى يتمكن من تثبيت أية فكرة تعرض له، وكأنه كان دائم الاستعداد لمواجهة لحظات توارد الأفكار التي تأتي غالبا بدون مقدمات (Gardner,1993) ومن واقع الخبرة اليومية العادية قد يجد الإنسان نفسه مطالبا بأن يتذكر اسم شخص سبق أن تعرف عليه في يوم ما، وقد يكون عالقا في ذهنه مقطعا من اسم ذلك الشخص فيأخذ في استعراض جميع الأسماء التي تضم هذا المقطع، وعندما يستنفذ كل المحاولات لتذكر الاسم دون نجاح، لا يجد مفرا من تعليق التفكير في الموضوع ولو إلى حين، ولكنه يبقى على الطلب قائما. وفي وقت لاحق وبينما هو منشغل بالحديث حول موضوع لا علاقة له بالطلب المعلق، يقفز إلى ذهنه فجأة ذلك الاسم الضائع بل المختزن في ثنايا الدماغ بعد إنجاز عملية بحث وتقص معقدة فيما يعرف باللاشعور لدى علماء النفس التحليليين. (McCann, Moore,1985).

4. التحقق والبرهان Verification

تشير حياة المبدعين إلى أن عملية الإبداع لا تنتهي عادة بمجرد حدوث الإشراق وتوارد الأفكار أو التوصل إلى حل المشكلة، ذلك أن هناك حاجة وضرورة لبذل مزيد من الجهد الواعي والمتابعة الحثيثة للتغلب على العقبات التي تعترض عادة الاختراقات الإبداعية، وقد تضيع الفكرة أو يفقد الحل قيمته ما لم يتواصل التفكير الإبداعي حتى تبلغ الفكرة مداها بالفحص والتطوير وتقديم الأدلة على أنها متفردة وأصيلة وعملية وغير مسبوقة.

غير أن التحقيق يعني شيئاً آخر أكثر من التقييم والميل النقدي، شيئا يضاف أيضا إلى المعنى الذي نعطيه له في الفن من مجرد كونه إدراكا للعوامل الموضوعية التي

تعطي للكفرة قيمتها. فالتحقيق يعني أيضا المهارة التطبيقية، التي نقصد بها إمكان تحول الفكرة إلى موضوع أو إلى شكل علني وهو الأمر الذي يعني ضرورة أن يكون الإنتاج الإبداعي ذا طبيعة محسوسة، بحيث يمكن أن نجد أمامنا إنتاجا معينا يمكننا من إجراء تحقق واقعي له سواء أكان هذا التحقيق عمليا أم فنيا.

وهي مرحلة تجريب الحل واختباره، والتثبت منه، والتحقق من فائدة وعملية هذه الإستراتيجية في مواقف كثيرة. وينظر إلى هذه المرحلة عادة بالتحقق من صحة الفكرة التي توصل إلى صيغة دقيقة ومضبوطة في النهاية.

وفي هذه المرحلة تتهيأ المعلومات بصورتها الخام التي تم التوصل إليها في المرحلة السابقة، وتتحقق هنا درجة القبول للنتاج أو الناتج، إذ يتم اختبارها اعتماد على ذلك، أي أن في مرحلة التحقيق يتم التحقق من صحة الفكرة بعد تعديلها وصقلها، كي تكون دقيقة ومضبوطة، وتتضمن الاختبار التجريبي للفكرة المبتكرة، وقد تطول هذه المرحلة أو تعصر تبعا لنوع الصقل والتهذيب والذي قد يكون بسيط أو مقعدا.

والتاريخ العلمي حافل بأمثلة صحيحة رفضت في بداية الأمر، وعند مراجعتها فيما بعد (عدة قرون أحيانا) وجدت صحيحة. ومن أمثلة ذلك أنه بعد مرور حوالي 800 عام على تقديم أرستاخوس Aristarchus في القرن الثالث قبل الميلاد فكرته القائلة بأن الأرض هي التي تدور حول الشمس، ولم يكن قادرا على إقناع الآخرين بذلك جاء كوبرنيكس Copernicus ليراجع كتابات الأقدمين حول النظرية ويدرسها ويثبت صحتها.

ويلاحظ أن كثيرا من الاختراعات تحتاج إلى تجميع وتوفر الأدلة على صحتها وتفوقها على ما سبقها، وقد مرت ستون سنة قبل أن يثبت كبلر Kepler تفوق نظرية بطليموس من حيث الدقة في التنبؤ بحركة الكواكب، ومع ذلك لم تهدأ مقاومة الدوائر الأكاديمية والدينية لهذا العلم الجديد، وبلغت ذروتها في محاكمة جاليليو بعد ذلك بقرون حين أجبر على إنكار نظرية كوبرنيكس، وعلى التراجع عن اعتقاده بأن الشمس هي مركز الكون وليس الأرض كما كان شائعا في ذلك الحين، ومنع من النشر وسجن في بيته حتى مماته.

ومن الطريف بهذا الصدد أن الكنيسة التي اتهمت جاليليو بالزندقة لاكتشافه أن الأرض تدور حول الشمس قبل حوالي ثلاثمائة عام هي نفسها الكنيسة (الفاتيكان) التي تقيم الآن مرصدين فلكيين أحدهما في إيطاليا والآخر في ولاية أريزونا الأمريكية.

ولم تحظ النظرية النسبية لأينشتاين باهتمام خارج ألمانيا طيلة سبع سنوات من عام 1905 حتى عام 1912 وجاءت البحوث التجريبية لتقدم دليلا على صحة نظريته من باحثين آخرين بعد أربعة عشر عاما من إعلانها، وفي مجالات الآداب والفنون تبدو الحاجة أكثر إلحاحا للتنقيح والتطوير وإقناع الآخرين بقيمة الاختراق الإبداعي مقارنة بما هو معاصر أو سابق له.

وقد حدد زين العابدين درويش (1983) الجوانب الرئيسية للإبداع، وحدد المراحل التالية التي يمر بها ذهن الإنسان المبدع، وهي مشابهة لما حدده ولس:

1. **مرحلة الإعداد أو الاستعداد أو التمهيد:** وهي المرحلة التي يتم خلالها البحث عن المشكلة من مختلف جوانبها، وكذلك الفترة الزمنية التي يمكن للفرد خلالها اكتساب عناصر الخبرة، والمهارات المعرفية، وأساليب تحديد المشكلة وكيفية التفكير فيها.

وعليه تكون هذه المرحلة هي مرحلة ظهور الفكرة الأساسية للإبداع، حيث تتفتح ذهن المبدع على البدايات الأولى لعمله، ويتجه إلى تنمية فكرته الإبداعية، فيبدأ في البحث وجمع المعلومات ذات العلاقة بفكرته، وتتميز أفكاره في هذه المرحلة بعدم الترابط أو التناسق، ويسعى المبدع إلى جمع معلوماته بطرق متعددة، حيث القراءة، وإجراء الحوار والمناقشات مع ذوي الخبرة، وأهم ما يميز المبدع في هذه المرحلة، التردد والتوتر النفسي.

هذا ونادراً ما يفرز الفنان المبدع في هذه المرحلة أفكاره الأصيلة، بل تأتي بعد خبرات متنوعة وجهد متواصل وعادات عمل تساعد على خلق ونمو الأفكار المبدعة، وتمكن من مجال اختصاصه، واطلاع في المجالات ذات العلاقة، وقدرة على التحكم في الوسائل التعبيرية.

2. **مرحلة الحضانة:** وتأتي بعد المرحلة الأولى، وفيها تأخذ الفكرة الأصلية في التحرر والتفريغ، وينشغل الفنان بصورة شعورية بتفحص الفكرة الأصلية. وفي هذه المرحلة تزداد درجة القلق والتوتر النفسي للمبدع، وليست هناك فترة محددة لتلك المرحلة، لكنها تنتهي بأن تصبح الفكرة الأصلية واضحة المعنى محددة الإطار.
3. **مرحلة الإلهام أو الإشراق:** حيث يثبت الحل في الذهن مباشرة وبتلقائية، مما يدفع المبدع إلى الشعور بالثقة والاطمئنان النفسي، بسبب ما توصل إليه من شيء جديد كان يريده.
4. **مرحلة التحقيق:** وهي مرحلة تقويم أو نقد لما توصل إليه الفرد، وفيها يتحتم على الفنان أن يهتم بعمله، ويتوقف ذلك على كثير من خصائصه الشخصية وقدرته العقلية، إذ أن القدرة على تغيير الاتجاه العقلي بمرونة، والقدرة على التقويم والحكم والاستنتاج ومواصلة النشاط العقلي، عوامل أساسية في وصول العمل الإبداعي إلى كماله، وبوصول المبدع لهذه المرحلة يصل إلى التنقيح والصقل والتهذيب، وقد يكون التنقيح بسيطا أو يتطلب جهدا كبيرا في مدة قد تطول أو تقصر (مجدي حبيب، 1996).

واعتقد جيمس، وليبي B.J.James & W.L.Libby أن العملية الإبداعية تتكون من تحول مرحلي Phasic Alternation بين مرحلتين هما:

1. **مرحلة الانفتاح Opening** أو تنمية الفكرة وفيها يكون العقل مستقبلا وباحثا عن الأفكار الجديدة.
2. **مرحلة الانغلاق Closing**، أو اختيار الفكرة وفيها يهتم العقل بفحص وتقويم الأفكار الجديدة سواء بقبولها أو برفضها، وكلتا المرحلتين السابقتين تتأرجحان بين مراحل سبع وهي: الإحساس بالمشكلة – تحديد المشكلة- البحث عن الحل وهذا يتضمن عادة اختيارا لا شعوريا أو حدسا – تنمية الحل- الاختيار النهائي للحل- إقناع الآخرين بجدوى الحل وأخيرا استخدام الحل أو تطبيقه.

وقد وصف هملهولتز Helhmhottz العملية الابتكارية في ثلاث مراحل:

1. التشبع Saturation.

2. الحضانة Incubation.

3. الإشراق أو الإلهام Illumination.

وتشمل مرحلة التشبع جمع البيانات والحقائق والمشاعر التي تساعد في نمو وتطور الأفكار الجديدة، وتحدث مرحلة الحضانة بدون جهد واع، وتشمل إعادة تنظيم الموقف المشكل بطريقة جديدة، وتحدث مرحلة الإشراق أو الإلهام عندما يأتي حل المشكلة إلى العقل.

وقد وصف هنري بونيكار Henri Poincare العملية الابتكارية بنفس الخطوات السابقة عند هلمهولز، ولكنه أضاف مرحلة رابعة هي مرحلة التحقق Verification وأطلق على المرحلة الأولى مرحلة الإعداد Preparation أفضل من تسميتها بمرحلة التشبع.

ورأى أوسبورن A.F.Osbarn أن عملية حل المشكلات الإبداعية تشمل ثلاث مراحل هي:

1. **اكتشاف الحقيقة Fact Finding** وتتكون من جزئين: تحديد المشكلة Problem Definition، ثم الإعداد لحلها بجمع المعلومات المناسبة المتعلقة بها.
2. **اكتشاف الفكرة Idea – Finding**، وتشمل إنتاج أفكار جديدة من خلال تنمية الفكرة الأصلية. واعتبر أو سبورن أن أسلوب العصف الذهني Brainstorming يتعلق أكثر بالمرحلة الثانية أي باكتشاف الأفكار.
3. **اكتشاف الحل Solution – Finding** وذلك من خلال تقويم الأفكار، وتبني واحدة منها لتنميتها واستخدامها في البداية.

ويذكر جوردون W.J. Gordon أن مراحل عمليات الحل الإبداعي للمشكلات هي:

1. المشكلة.
2. التحديد والتحليل المختصر للمشكلة.
3. الاقتراحات المباشرة لحل المشكلة.
4. فهم الأفراد للمشكلة: أهدافها وطريقة حلها.

5. الراحة من التفكير في المشكلة.
6. التخيل المناسب.
7. التطبيق العملي لناتج التخيل المناسب للمشكلة.

ويفرق المحلل النفسي Kris بين ثلاثة أوجه للعملية الابتكارية: الإلهام، التفصيل Elaboration، والتوصيل Communication، وفي مرحلة الإلهام تسبح وتتهادى الأفكار والتخيلات والأشياء في عقل الفرد المبتكر، ويبدو أنه لم يعرفها من قبل، وتتميز مرحلة التفصيل بالعمل والتركيز والتحمل، وتتضمن مرحلة التوصيل كل العوامل التي تؤدي عرض النتائج على الآخرين.

ويرى شتاين أن العملية الإبداعية مكونة من ثلاث مراحل هي:

1. **مرحلة تكوين الفرض Hypothesis Formation** وتبدأ بعد الإعداد وتنتهي بتكوين فكرة أو خطة.
2. **مرحلة اختبار الفرض Hypothesis Testing** وتشتمل على اختبار ما إذا كانت الفكرة ستصمد أمام الفحص والاختبار الدقيقين أم لا.
3. **مرحلة التوصيل Communication** أو الاتصال بالآخرين وتشتمل على عرض النتائج أو الناتج الأخير على الآخرين الذين قد يقبلونه ويستجيبون له.

وفي موضع آخر يفصل شتاين (1974) الخطوات المتعاقبة لحل المشكلات بطريقة ابتكارية وهي:

1. التقاط المشكلة وبلورتها وتحديد وجهة الحل الابتكاري لها.
2. تجميع المعلومات المختلفة عنها.
3. تنظيم هذه المعلومات.
4. تنقية المعلومات وتحليلها.
5. تمثل هذه المعلومات واستيعابها.
6. إنتاج أكبر قدر من الأفكار الحرة حولها.
7. تقييم هذه الأفكار واختيار أكثرها ملاءمة كحلول ابتكارية للمشكلة.

8. وضع الفكرة الرئيسية موضع التطبيق العملي وعرضها على الآخرين كحل أمثل للمشكلة، والعمل على قبولهم لها، حتى لو تطلب الأمر تعليمهم مهارات خاصة تعينهم على تقييمها، أو تقديم قدر من المعرفة الضرورية يجعلهم يحسنون تقييم الفكرة المعروضة عليهم...الخ.

ويرى روسمان "Erossman" أن العملية الابتكارية وخاصة في مجال الاختراع تمر بالمراحل التالية: ملاحظة وجود صعوبة أو حاجة معينة وتحديدها، تحليل هذه الحاجة، مسح وفحص لكل المعلومات المتاحة، تكوين حلول، تحليل نقدي لهذه الحلول، ظهور فكرة جديدة، التجريب لاختبار الحل المثمر.

ويرى أوسبورن Osporn أن عملية الابتكار في موقف حل المشكلات تمر بثلاث مراحل هي: الإحساس بالمشكلات، توليد الأفكار لحل المشكلة واكتشاف الحل، وتقييم الأفكار التي تم التوصل إليها واختيار الحل الملائم.

ويقدم ماكينون "Mackinon" نموذجا عن مراحل عملية الابتكار مكونا من خمس مراحل وهي:

1. **مرحلة الإعداد:** وفي أثنائها يكتسب الفرد المهارات الأساسية والمعارف الضرورية التي يستطيع عن طريقها التعرف على المشكلات الموجودة في المجال.
2. **مرحلة جهد مركز لحل المشكلة.**
3. **مرحلة انسحاب من المجال،** وهي الابتعاد عن التفكير في المشكلة فهي مرحلة مفارقة سيكولوجية للمجال.
4. **مرحلة الاستبصار،** وتصاحب بمشاعر سرور فياضة لاكتشاف الحل.
5. **مرحلة التحقق من صدق الحلول التي تم اكتشافها.**

وهذه النماذج تقوم أساسا على النموذج المعروف بنموذج حل المشكلة وهي تختلف عنه في أنها تضمنت مرحلة معينة وهي مرحلة الانسحاب النفسي أو مرحلة التحضين، وقد انتقد "عبد السلام عبد الغفار" النموذج السابق لأنه اعتبر "التحضين" مرحلة مستقلة من مراحل العملية الابتكارية كذلك الانسحاب من المجال، فهو يرى

أن "الانسحاب من المجال" أو "التحضين" ليست عمليات عقلية بل هي حالة نفسية، وينبغي ألا يحتوي النموذج المقدم إلا على العمليات التي تحدث.

وقدم عبد السلام عبد الغفار 1975 في إطاره النظري المقترح لعملية الابتكار أربع مراحل تمر بها العملية الابتكارية هي:

1. **المرحلة الأولى:** وفيها تكتشف المشكلة يتم تحديدها، وهي من أهم مراحل العملية الابتكارية حيث يذكر ماكورث 1965 أن نشاطا عقليا كاكتشاف المشكلات هو أقرب شيء إلى لب الأصالة في التفكير، وأوضح ماكينون (1970) أن المبتكر يرى الفوضى فيما يراه الآخرون نظاما، ويخلق نظاما فيما يروه فوضى، وتبدأ هذه المرحلة بإدراك الفرد بأن هناك خطأ ما أو أن نقصا فيما لدينا من معرفة.

ويرى عبد السلام عبد الغفار (1977) أنه لكي يكتشف الفرد نقاط الضعف وأوجه النقص فيما لدينا من معلومات ونظم متفق عليها. لا بد أن نساعده على السيطرة على ما هو كائن فعلا قبل أن يستطيع اكتشاف أوجه النقص فيما هو كائن.

2. **المرحلة الثانية:** وهي مرحلة جمع المعلومات والبيانات المرتبطة بالمشكلة وتنظيم هذه المعلومات وما بينها من علاقات بالصورة التي تجعل من السهل على المفكر أن يقترح أفكارا معينة مثل التعرف على ما يوجد في المجال من معلومات، واستنباط ما يوجد بين هذه المعلومات والحقائق من علاقات وغير ذلك من أوجه نشاط عقلي مثل عمليات التذكر والتقويم، ولا شك في أن هذه العمليات تتطلب عددا كبيرا ومتنوعا من العوامل والقدرات العقلية.

3. **المرحلة الثالثة:** وفيها يحاول المبتكر أن يصيغ مقترحاته أو أفكاره أو فروضه. ويبدو أن العملية الأساسية في هذه المرحلة هي عملية استنباط المتعلقات. فهناك مدرك وهناك علاقة ويحاول المبتكر أن يستنبط المتعلق. وتوجد عوامل عقلية تلعب دورها في ارتفاع وزيادة مستوى قدرة الفرد على استنباط المتعلقات، حيث تعمل على ازدياد عدد ما يستنبطه الفرد من متعلقات، والمرونة حيث تعمل على تباين واختلاف ما يستنبط، والأصالة وهي تعمل على استنباط ما هو جديد ونادر.

كما تساهم في هذه المرحلة عوامل أخرى مثل عوامل التذكر، فإذا كانت الذاكرة قوية إلى المدى الذي يمكنها من الاحتفاظ بتلك الكميات الكبيرة من البيانات، فإن ما احتفظ به الفرد سوف يعاود الظهور بسرعة تلقائية عندما يحتاجه في حل المشكلة.

4. **المرحلة الرابعة:** وتسمى بمرحلة التقويم أو التحقق من صحة وملائمة ما قدم من حلول أو ما قدمه المفكر من أفكار وفروض، حيث تخضع هذه الأفكار والفروض إلى الدراسة لاختبار صحتها.

ويلاحظ أنه لا يعترف "فوكس" مطلقا بوجود أية خطوات لعملية الخلق أو الإبداع، وما تلك الخطوات إلا تعبيرا فقط عما يحدث قبل وبعد لحظة الخلق، فإذا رجعنا إلى الخطوات التي اقترحها "ولاس" فإن الخطوتين أ،ب أي الإعداد والكمون تعتبران خطوتين مبدئيتين لا تدخلان أصلا في الابتكار ذاته، فإن التجمع، والتمثيل، والامتصاص لأي نوع من المعلومات يحدث يوميا في العمل الروتيني لآلاف لا تحصى من الناس دون إنتاج فكرة مبتكرة، أما الخطوة (د) أي "التحقيق" فهي بالضرورة يجب أن تعقب حقيقة "الابتكار" ولكن ليس لها دور بالمرة في الابتكار ذاته.

ولذلك فإن هذه الخطوات الثلاثة (أ،ب، د) من خطوات "ولاس" ليست في الواقع جزءا من عملية الإبداع، يبقى لدينا الخطوة الثالثة (ج) أي الإشراق Illumination، وهي التي تعتبر حقا: عملية الابتكار" أنه في تلك اللحظة، تنشأ الفكرة الجديدة وتتم عملية الابتكار، أما كيف يحدث هذا الإبداع أو الابتكار، فإنه ما زال سرا. ولهذا فإن المجال ما زال مفتوحا للسعي الاستطلاعي، وفي رأي "فوكس" أن عملية الابتكار لا تخرج عن كونها "تفكيراً إنشائياً" أي "تفكير إبداعي".

5-2 العملية الابتكارية

الابتكار باعتباره إنتاجاً، هو عملية ممتدة عبر الزمن، فقد تستغرق فترة وجيزة كالتي تتطلبها عملية الارتجال الموسيقي أو تستغرق فترة طويلة من الزمن كتلك التي استغرقها دارون في إخراج نظريته عن التطور، وهذا يعني عدم فاعلية دراسة الابتكار

وهو ما زال في حيز الإمكانية، ولكن يجب دراسته بعد أن يكون قد تحقق في شكل عمل أو إنتاج ابتكاري.

ويقرر "هاري": إن الفرق بين العقول البصيرة الوقادة لبعض العباقرة والعمليات العقلية في الناس العاديين هو السرعة التي ينتقلون بها من خطوة "وجود الحاجة إلى حل المشكلة" إلى خطوة تخيل الحلول.

وقد اتفق الباحثون في مجال الابتكار على أن العملية الابتكارية تتسم بمجموعة من الخصائص التي يمكن تحديدها على النحو التالي (شاكر عبد الحميد، 1987):

1. العملية الابتكارية ليست شيئا غامضا، أو غير خاضع للتحليل بالضرورة، إنها مثل أية عملية سيكولوجية تخضع للبحث والتحليل العلمي وكذلك للمعالجة والضبط التجريبي.
2. مصطلح "العملية الابتكارية" هو تلخيص متفق عليه لمجموعة معقدة من العمليات المعرفية والدافعية داخل الفرد، فهي عملية تشتمل على الإدراك والتذكر والتفكير والتحليل.
3. العملية الابتكارية توجد لدى كل فرد، وليست أمرا مقصورا على قلة مختارة بعينها، ولكنها تصل إلى قمة نضجها وذروتها عند بعض الأشخاص وقد لا يحدث ذلك لدى البعض الآخر نتيجة عمليات شخصية واجتماعية كالإعاقة والتشتيت.
4. العملية الابتكارية تميل إلى الاختلاف بطريقة واضحة في الأشكال المختلفة من الأعمال الابتكارية، هذا رغم ميلها إلى التشابه في بعض النواحي أيضاً.
5. أن العملية الابتكارية لا تحدث بطريقة متتالية منظمة، ويحدث في وقت معين أثناء العملية الابتكارية أن تصبح أحد المراحل أبرز من غيرها.
6. أن الشخص المبتكر يقضي وقتا طويلا في الإعداد والتدريب في مجال عمله، ينتقي مشكلة أو مشروع بحث، وينتقي العبارة الرئيسية لهذه المشكلة، وكذلك الأفكار المبدئية للحل والتي تحتمل التغيير.

7. تتفق المداخل المختلفة في وصف خطوات العملية الابتكارية، على أن ناتجها هو شيء جديد Novel وذو معنى، ومنفعة، وأن هناك استمرارية لهذه المنفعة، كما أنه مرضٍ Satisfying وملائم Adaptive، ولكن يتصف الناتج بالابتكارية لا بد أن يمثل قفز Leap، فلا يجب أن يكون الناتج الابتكاري مجرد خطوة بسيطة تبعد قليلا عن الواقع، بل يجب أن يمثل مسافة بعيدة عن ما هو كائن، وأن يستثير الناتج الجديد تغييرات في مجرى حياتنا المستقبلية والسلوكية، فيغير من نظرتنا إلى الأشياء ويفتح آفاقاً جديدة تستثير مزيدات من الابتكارية.
8. لا تنطلق العملية الابتكارية بسلاسة منذ البداية وحتى النهاية، فقد يؤدي الغضب والضيق والتعب وعدم معرفة أساليب وطرق الاستمرار... إلى إعاقة العمل، ومع ذلك فالعملية الابتكارية تستمر على المستويات اللاشعورية، ومن اختبار الحلول المقترحة يزداد الإدراك الواعي للاحتمالات الجديدة، حيث يعمل مدخل ويضيء مدخل آخر للحل يعرفه أو يفكر فيه الفرد من قبل، ويصاحب هذه الخبرة شعور بالإثارة والابتهاج، ويطلق عليه الإلهام، وفي النهاية يحدث تركيبة من الشعور والإدراك هو الحساسية الجمالية Aesthetic Sensitivity والتي تلعب دورا ذا أهمية في تكملة العمل، ثم توضع بعد ذلك للتحقق منها، ثم تأتي بعد ذلك مرحلة توصيل النتائج للآخرين .
9. ويوجد من يضع لمرحلة توصيل النتائج للآخرين "التفاهم" مكانا بارزا في العملية الابتكارية، وهذا يعني ربط العملية الابتكارية بالسياق الاجتماعي.

وقد واجهت فكرة المراحل في عملية الابتكار بعض الانتقادات منها:

1. انتقد جيلفورد (Guilford,1950) فكرة المراحل حيث يرى أنه تقسيم مفتعل وهو ليس أكثر من تصوير يعتمد على التشبيهات منه تصورا موحيا بفروض قابلة للاختبار.
2. أنه لا توجد خطوات لعملية الابتكار وإنما هي خطوة واحدة تتمثل في الإشراق والتي تعتبر بحق عملية الابتكار.

3. أن عملية الابتكار لا تخرج عن كونها نوعا من التفكير الإنتاجي حيث يعتبر الإنتاج هو الحل الوحيد الواضح لها.
4. أن تحليل السلوك الابتكاري وتجزئته يفقده معناه وقيمته، كما لا يمكن النظر إلى المراحل بصورة منفصلة لأن المراحل الأربعة لعملية الابتكار تتداخل وتمتزج مع بعضها البعض.

وأشار عيسى (1979) إلى أن المراحل السابقة أثارت نوع من الجدل، خصوصا مرحلة الإشراق (الإلهام) هي نشاط تلقائي لا شعوري أم نشاط إرادي، وعن علاقته بما قبله من مراحل، إن المتتبع لحياة وسير العلماء والفنانين يجد بينهم من يمثل الحالتين حيث هناك كثير من الأدباء والفنانين يتميزن بالتلقائية في إنتاجهم والذي يأتيهم على شكل لحظات إلهام فجائية كما أن هناك فئة أخرى لا تصل إلى إنتاجها إلا عن طريق الإرادة والجهد ويعتبر يوسف إدريس مثالا للحالة الأولى، ونجيب محفوظ للحالة الثانية.

وقد حاولت البحوث التجريبية، مثل بحوث "كاثرين باتريك" التي درست الشعراء وغير الشعراء والرسامين وغير الرسامين، وبحث "أيدنهوفن وفينيك" التي درست الرسامين، أن تختبر ما إذا كانت هذه المراحل تحدث بصفة عامة وفي كل المستويات، وقد استطاعت باتريك أن تميز بين المراحل الأربع، ولكنها بينت أنها مراحل متداخلة متلاحمة، كما وجد "فنيك وأيدنهوفن" دليلا على المراحل وأكد تفاعلها، واقترحا أن هذه المراحل لم تكن مراحل على الإطلاق وإنما تحتوي على عمليات دينامية تتم أثناء الابتكار. وتوحي هذه الدراسات بأن العملية واحدة سواء عند الأفراد الذي يؤدون أعمالا تتطلب الابتكارية بوجه عام أو عند غيرهم، رغم وجود فوارق في الأسلوب (التكنيك) والسرعة وطريقة مواجهة المشكلات.

وبالرغم من دقة التصميم التجريبي لبحوث "باتريك" إلا أنه وجهت إليها عدة انتقادات من أهمها ما ذكره فيناك Vinacke في كتابه "سيكولوجية التفكير" حيث يقول (عيسى 1979).

أ. إن متوسط الفترة الزمنية للجلسة في التجربة التي أجريت على الشعراء كان 31 دقيقة، وأن مثل هذه الجلسة الزمنية لا تمثل موقفا ابتكاريا حقيقيا.

ب. ظروف التجربة بمثيراتها والاستجابات لها كانت محددة وتمثل بذلك تصورا ضيقا لعملية الابتكار.

ج. التحدث بصوت مرتفع أثناء التجربة يمثل عائقا أماما انسياب الأفكار وانطلاقها ويؤدي إلى عدم التركيز ويصبغ الموقف بصفة الافتعال.

د. إن تقسيم زمن تجربة التكفير العلمي إلى أربعة أرباع أدى إلى تبسيط النتائج تبسيطا مخلا، إذ أن فكرتها القتلية عن المراحل الأربع هي التي جعلتها تقسم الوقت إلى أربعة أقسام لكي تكتشف فيه المراحل الأربع في النهاية. ويعتبر كثير من الباحثين أن تقسيم عملية الابتكار إلى مراحل ذات بداية ونهاية هو تقسيم متعسف يتنافى مع خصائص التفكير بوجه عام ومع طبيعة عملية الابتكار بوجه خاص.

وقسم هاريس (Harris, 1959) خطوات مراحل الابتكار إلى ست مراحل هي:

1. وجود الحاجة إلى حل مشكلة.
2. جمع المعلومات.
3. التفكير في المشكلة.
4. تخيل الحلول.
5. تحقيق الحلول أي إثباتها تجريبيا.
6. تنفيذ الأفكار.

ويرى كثير من علماء النفس أن الابتكار عملية تحدث داخل الفرد في وقت معين، وأنها تستغرق وقتا، حتى أن بعضهم مثل كسيكز نتميهلي (Csikszentmihalyi 1989) يعتقدون أن الابتكار يعتمد أساسا على قيود الوقت ومدى توفر فرصة مراجعة الإنتاج الذي تم تقديمه، وبالرغم من أن بعض العلماء لا يعطون مثل هذه الأهمية لعنصر الوقت، إلا أن الابتكار لا يمكن أن يحدث في لمح

البصر وحتى وإن اعتمد على الاستبصار، وقد قارن "بارون وتورانس" بين عمليات الابتكار وعملية الولادة وما بينهما من تشابه، وكيف أن الولادة ليست حدثا يحدث في لحظة، ولكنه حدث بدأ منذ شهور، وهكذا الحال في الابتكار، فولادة الفكرة أو الحل تسبقها فترة طويلة لفهم الأفكار واجترارها.

وقد تلمع الفكرة أو التصور العام الكلي في الذهن عن طريق الحدس أو نفاذ البصيرة بشكل مفاجئ وسريع، ولكن يبقى على الباحث بعد هذا أن يبذل كثيرا جدا من الجهد والعمل الشاق لتحقيق ذلك التصور، مسترشدا طوال الوقت بتلك الرؤية العامة الشاملة التي توقدت في ذهنه بسرعة خاطفة، ويقول جريلي إنه كثيرا ما تتمثل في ذهنه فكرة موضوع كتاب بأكمله. ولكن تأليف الكتاب ذاته يقتضي منه بعد هذه الصورة المدركة السريعة أن يعمل ستة أشهر أو سنة كاملة أو أكثر من ذلك حتى يستطيع تجسيد هذا الإدراك السريع الخاطف. والشيء المهم هنا هو الطريقة الفجائية السريعة التي تتبلور بها الفكرة أو التصور المتكامل عن العمل الإبداعي في الذهن.

ويقول "آرثركيسلر" في ذلك هو يقارن بين داروين وكوبرنيكوس وأعمالهما الإبداعية وكيف أن الفكرة الرئيسية لمعت في ذهن كل منهما في لحظة خاطفة عن طريق الحدس التلقائي ثم تطلبت وقتا طويلا جدا لإحراجها إلى حيز الوجود: "إن داروين" –شأنه في ذلك شأن "كوبرنيكوس" – رجل ذو فكرة واحدة، ولقد جاء الإلهام الأساسي لكل منهما في حياته المبكرة، ولكنه أمضى بقية حياته عاكفا على العمل على هذا الإلهام، وكانت نسبة العرق والإجهاد أكبر بكثير جدا من نسبة الإلهام.

3–5 الابتكار كناتج مادي Creative Product

الناتج الإبداعي هو الشيء الملموس الذي يصل إليه الآخرون ويستفيدون منه، ويتخذ صورا مختلفة معروفة لديهم، أما الطاقة الإبداعية Creative Potential فهي الاستعداد الفردي أو القدرة على إنتاج أفكار جديدة تتميز بالأصالة، وقد تتوفر الطاقة الإبداعية لدى شخص ما، ولكنها لسبب أو لآخر لا تعبر عن نفسها في صورة ناتج إبداعي (سعيد أبو العينين، 1992).

والإنتاج له عدة صور منها أن يكون حلا لمشكلة أو تفسيرا لظاهرة أو إجابة على اختبار، أو اختراعا تقنيا أو أفكارا جديدة أو أساليب جديدة أو تصميمات أو غيرها من الفنون الجميلة، إن أهم محك للإنتاج الابتكاري هو أن يكون جديدا وليس تقليدا، وأن يكون قابلا للتعميم أو التكرار، وأن يحدث تغييرات قوية في البيئة، ومفيدا للمجتمع، ويتفق معظم الباحثين على أن أفضل وسيلة للحكم على الشخص بأنه مبتكر هو أن يكون له إنتاج مبتكر.

ويذكر (جيلفورد، 1977) أن التفكير الابتكاري الحق هو الذي يؤدي إلى إنتاج ملموس كأن ينتج المبتكر خطة أو قصة أو لوحة فنية أو قطعة موسيقية أو اختراعا أو نظرية علمية، بيد أن معظم التفكير الابتكاري لا يؤدي إلى إنتاج متميز، كما أنه قد لا يؤدي إلى إنتاج ملموس على الإطلاق، إلا أن بعض من تصدوا لتعريف التفكير الابتكاري لا يشترطون فقط وجود إنتاج وإنما لا بد أن يكون هذا الإنتاج جديدا ومفيدا اجتماعيا، ومن الناحية العلمية والنفسية فإن هذا مغالاة أكثر مما يجب فالعالم لا يتعامل مع القيم الاجتماعية، إنه يلاحظ ويدون التقارير كما هي في الواقع دون أي اعتبارات إنسانية. كما يربط جيلفورد أصالة الإنتاج بالحياة العقلية للمبتكر.

ويرى روجرز (Rogers, 1962) أن أحد الأسس المهمة التي يعتبرها جزءا من العملية الإبداعية، أن يكون هناك شيء محسوس وملحوظ، هو إنتاج إبداعي، ويقول عن نفسه أنه بالرغم من أن خيالاتي قد تكون متطرفة الجدة إلا أنه لا يمكن تحديدها بأنها ابتكارية ما لم تأخذ شكل إنتاج ملحوظ كأن توضع في شكل رموز في كلمات أو تكتب في قصيدة أو تترجم في عمل فني أو شكل فني يأخذ طابع الاختراع.

أما ماسلو (Maslow, 1959) فيقول: إنني كنت أفكر دائما مثل الآخرين في الإبداع بتعبيرات الإنتاج (المحسوس)، ولكني تعلمت أخيرا أن استخدام كلمة إبداع، ليس فقط في الإنتاج، ولكن أيضا في وصف الناس في أساليبهم وفي أنشطتهم، وعملياتهم العقلية واتجاهاتهم.

ويرى ميد (Mead, 1959) أن الابتكار هو "تلك العملية التي يقوم بها الفرد والتي تؤدي إلى اختراع شيء جديد بالنسبة إليه" (عبد الغفار، 1977)، كما يرى روجرز

(Rogers, 1959) أن الابتكار هو العملية التي ينبثق عنها ناتج غير مألوف ينتج من أسلوب الفرد الفريد من جانب، ومن الأدوات والأحداث والناس أو البيئة المحيطة به من جانب آخر.

ولهذا يرى سوروكين (Sorokin, 1961) أن ناتج العملية الابتكارية لا يمكن اعتباره ابتكارا إلا إذا توفرت فيه شروط هي:

1. أن يضيف هذا الناتج شيئا جديدا لما هو موجود ومعتاد عليه.
2. لا يعرفه الإنسان أي أن الجدة تأخذ صورة مطلقة.
3. أن ينمي هذا الناتج القيم الإنسانية العليا مثل الحق والخير والجمال.

ويذكر ماكينون (Mackinnon, 1962) أن الابتكار يجب أن يستوفي ثلاثة شروط، أولها أن يتضمن استجابة أو فكرة جديدة أو نادرة من الناحية الإحصائية، إلا أن الجدة أو الأصالة ليست شرطا كافيا رغم أنها شرط ضروري للابتكار، والشرط الثاني هو أن تساهم هذه الاستجابة في حل مشكلة ما أو تحقق هدفا ما أو تناسب موقفا معينا، والشرط الثالث هو أن تحافظ على عملية الاستبصار الأصيل وتقويمه وإعطاء تفاصيل تتعلق بالحل.

ويؤكد ماكينون (Mackinnon 1970) ما ذهب إليه جيسلين (Geselin, 1959) في أن المحك الأساسي للابتكار هو الإنتاج في حد ذاته، وفي علاقته بما سبق أن أنتجه العقل الإنساني، بأن يكون هناك تنظيم جديد أو تكوين جديد. وأن يكون هذا التكوين أو التنظيم جديدا بالنسبة إلى الفكر البشري بصورة مطلقة. كما يرى (جيسلين، 1959) أن هناك مستويين للإنتاج الابتكاري هما:

أ. المستوى الأدنى أو الثانوي: وهو ما يؤدي إلى تطور ما يوجد لدينا من معاني وذلك عن طريق تطوير واتساع نطاق استخدامها.

ب. المستوى الأعلى، وهو ما يؤدي إلى إضافة معانٍ جديدة لما يوجد عند الإنسان من معان أو هو ما يؤدي إلى تعديل فيما يوجد عند الإنسان من معانٍ (عبد الغفار، 1977).

ويؤكد (عبد السلام عبد الغفار، 1977) أن الابتكار ظاهرة إنسانية تتحدد بنتائجها، فمحك الابتكار هو الأداء أو الناتج الذي يستوفي شروطا معينة، والحكم على الشخص بأنه مبدع لا يكون صحيحا إلا في ضوء مواصفات ما يقدمه من ناتج، وفي هذا الإطار حدد ثلاث مواصفات للناتج حتى يمكن اعتباره ابتكاري وهي:

- الجدة: وهي أمر نسبي يتحدد في ضوء ما هو معروف ومتداول في مجال معين من مجالات الحياة الاجتماعية، وبين أفراد جماعة معينة في زمن معين.
- المغزى أو المعنى: الناتج الابتكاري له معنى وقيمة معينة، قد يكون محاولة للتغلب على صعوبة ما يدركها الفرد، أو التعبير عن فكرة معينة يقدمها مفكر أو فنان، وكلما ازدادت أهمية الناتج ودلالته، كان ذلك مؤشرا لمدى ارتباطه بحياة الفرد والجماعة.
- استمرارية الأثر: وترتبط هذه الخاصية بالمغزى، فكلما استمرت الآثار المترتبة على الناتج كان ذلك دليلا على أهميته وقيمته بالنسبة لمجاله، ويقدر ما يمثل الناتج إضافة أساسية بقدر ما تستمر آثاره.

وحدد ماكينون (Mackinnon, 1970) معيارين اختياريين للإنتاج الابتكاري وهما:

1. أن يكون الحل الابتكاري مكتملا من الناحية الجمالية.
2. أن يتيح الإنتاج الابتكاري فرصة لخلق ظروف جديدة لحياة الإنسان تفوق حياته الحالية وتغير من خبراته التي يعيش فيها.

مما سبق يتضح أنه لا بد من توفر عنصر الجدة في الناتج حتى يكون مبتكراً، ولكن علماء النفس اختلفوا فيما بينهم بشأن مصدر التقويم، فيرى البعض أن يكون معيار الحكم داخلياً بمعنى أن الذي يحكم على الجدة هو من قدم الإنتاج وبذلك يكون الإنتاج هو ما يصل إليه الفرد لأول مرة في حياته، ويرى البعض الآخر أن يكون معيار الحكم من مصدر خارجي، أي أن الفرد لا يقدر جدة إنتاجه بل الناس هم الذين يقررون مدى جدة الإنتاج وهناك من يرى أن الجدة أمر نسبي.

وعلى أية حال، فإن الأصالة التفردية بمفردها ليست كافية لتقييم إبداعية الإنتاج، فإذا كانت الغرابة هي المعيار الوحيد، فإنه سوف يكون عندنا مجموعة من

الأشياء الغريبة ونعتبرها إبداعية، إن الإبداع يمكن أن يحتوي على كل شيء شاذ أو غريب محتمل الوقوع إحصائيا، إن الكلام الصادر عن المرضى النفسيين يحتوي على تراكيب غريبة أو إبداعية أكثر مما يحتويه كلام الأشخاص العاديين، وعلى أية حال فإن القليل منا من يعتبر ذلك إنتاجا إبداعياً.

وهناك معيار آخر للإبداع، وهو كون الإنتاج يعتبر مناسبا. وهذا الأمر يمكن أن يكون متضمنا في أحكام الآخرين بشكل صريح أو ضمني، إن مجرد اتصاف الإنتاج بالشذوذ لا يتفق مع هذا المعيار. فحتى يكون الإنتاج إبداعياً، فمن الواجب أن يكون مفيداً إنه يجب أن يكون مفيدا لغايات المنتج وأغراضه، وكذلك لظروف الموقف، إن المقولة المشهورة عن العالم الذي يتصف بعض الشيء بعدم الاتزان العقلي والذي يخلط المواد في مختبره الموجود في غرفة علوية وذلك بشكل عشوائي ويهتدي في كل مرة بطريقة فجائية إلى اكتشاف العمر، هو مجرد خيال سافر، إن الإنتاج الإبداعي يتم التوصل إليه بطريقة نشطة وليس تلقائيا أو عن طريق الصدفة. إن الأعمال الإبداعية تنتج عن عدة أسباب، من بينها الحاجات الشخصية والاجتماعية للفرد المبدع، إن الدوافع وراء الأعمال الإبداعية يمكن أن يتراوح من الرغبة في التعبير عن النفس إلى الحاجة للنقود، أو المكانة الاجتماعية أو اختزال الشكوك الإدراكية والعقلية لدى الفرد، إن الدوافع وراء الأعمال الإبداعية قد تكون متباينة إلى حد كبير.

إن درجة الملائمة يمكن أن تكون بدلالة الحاجات الاجتماعية أو البيئية أو أنها تكون متصلة مع حاجات الفرد المبدع الداخلية. إن مجموعة الألوان التي يختارها الرسام يمكن أن تتلاءم مع بعضها البعض لأنها تتناغم مع ما يحيط بها، أو لأنها تعبر عن الحالة الحاضرة للفنان. إن الكثير من الناس يصرون على أن الغرابة والملائمة ليسا شرطين ضروريين، وإنما كافيين للحكم على إبداعية الإنتاج.

وقد أضاف كل من جاكسون "Jackson" وميزيك "Messick" معيارين آخرين للإبداع هما: تجاوز النطاق (التحويل، والتكثيف. وهما يعتبران أن الإبداعية على درجات، وأن الإنتاجات الإبداعية العظيمة يجب أن تصف بالتفرد الملائمة وذلك حتى تقدر على فتح نوافذ أو منظوريات جديدة على بعض جوانب الخبرة البشرية، إن

القطعة الإبداعية الرائعة تتضمن تحويلا أو تعديلا أساسيا في المادة أو المفهوم أو التفسير المألوف.

إن الناتج الإبداعي يعمل على كسر الطوق المفروض بسبب استخدام طرق التفكير القديمة، أو استخدام الحلول العملية المألوفة لمشكلة ما، أو استخدام طرق التفسير المعتادة للحوادث، إن أمثلة الإنتاجات الإبداعية في حقل العلوم والتي تتمتع بدرجة عالية من النواحي التحويلية هي مفهوم داروين عن التطور، وأفكار فرويد عن طبيعة وأهمية العمليات السيكولوجية اللاشعورية، والنظرية النسبية لأينشتاين، وكذلك التحويل المتضمن في الانتقال من الجهر الذي استخدم الخواص التكبيرية للعدسات إلى التكبير من نوع مختلف تماما والذي استخدم الخواص التكبيرية للعدسات إلى التكبير من نوع مختلف تماما والذي استخدم الميكروسكوب الإلكتروني، وبما أن الأعمال الإبداعية في مجال الآداب هي أكثر استخداما كأمثلة، فإن بإمكانك استخدامها لهذا الغرض.

والمساهمات التي تنتج عنها تحويلات وتكون مفهوما واحدا (التكثيف) يمكن تطبيقه في مجالات فكرية عريقة هي من مرتبة إبداعية أعلى من الإسهامات التي تكون ذات أطراف مرجعية محددة ومقتصرة على بعض المواقف أو الاستخدامات العملية المحدودة. إن المعيارين المتعارف عليهما بشكل عام عن الإنتاج الإبداعي وهما الأصالة والملاءمة بالإضافة إلى المعيارين اللذين أدخلهما جاكسون وميزيك (التحويل، والتكثيف) تقدم أساسا يمكن هو أيضا أن يرتب حسب أهمية تسلسله التطوري، وإن كل واحد من المعايير الأربعة يمكن اعتباره متطلبات إضافية لحصول الإبداع من المستويات العالية.

وفيما يلي بعض المعايير التي اتفق عليها كمؤشرات للجدة والاختراع في الأجهزة الكهربائية والميكانيكية حتى يتم تسجيل الاختراع:

1. التغيير في مهارة ميكانيكية.
2. التغيير في الحجم.
3. مضاعفة أجزاء الجهاز (مثال 2 كاسيت) أو عدة أجهزة في جهاز واحد.

4. حذف عنصر من جهاز أو خطوة من طريقة.
5. قلب (عكس) الأجزاء.
6. تغيير المادة المصنع بها.
7. يصنع أداة أو جهاز.
8. يغير في عنصر متضمن في تركيبة قديمة.
9. يقوم بتجميع العناصر.

ومن المحكمات المستخدمة في تقييم النواتج الابتكارية في مجال العلم، ما اقترحه ماك فيرسون وهي:

1. الترخيص بالاختراع.
2. الترخيص بالنشر.
3. النشرات العلمية.
4. تقارير البحث غير المنشورة.
5. العرض الشفوي غير المطبوع.
6. عمليات التعديل والتحسين.
7. النواتج والتركيبات الجديدة.

هذا وقد وجهت بعض الانتقادات لوجهة النظر التي ركزت على دراسة الابتكار من خلال الإنتاج ومن هذه الانتقادات ما يلي:

1. يستخدم محك الكفاية الإنتاجية كمؤشر على الابتكار في مجال الصناعة أو معامل البحوث العلمية، ولكن يجب هنا أن نميز بين الابتكار وبين الإنتاجية حيث إن الأخيرة تعني بالكم في الإنتاج بينما الابتكار يعني بالكيف الممتاز والمتفوق في هذا الإنتاج مما يعني أن هناك تداخلا بين هذين المفهومين مما يجعل بعض المشرفين الذين يقومون بتقدير أحدهما يتأثر إلى حد ما بالآخر (عيسى، 1973) وقد أكد ذلك تايلور حيث ذكر بأنه وجد لدى أحد الأشخاص 200 ترخيص ومع ذلك

فهو في رأي زملائه أقل ابتكارا من شخص ليس لديه إلا ترخيصين اثنين فقط (خير الله والكناني، 1985) وهذا يؤكد أهمية الكيف لا الكم في الناتج الابتكاري.

2. إن الاعتماد على الإنتاج الابتكاري وحده في تقدير القدرة على الابتكار، يؤدي إلى عملية الانتظار حتى يصدر عن شخص معين إنتاج يحكم عليه بأنه ابتكاري وعلى صاحبه بأنه مبتكر. وهذا بدوره يؤدي إلى عدم إمكانية التنبؤ بالسلوك الابتكاري لدى الأشخاص المأمول فيهم وبالتالي لا يؤدي إلى اكتشافهم في وقت مبكر من أجل العمل على رعايتهم وتهيئة الفرص الملائمة لنموهم (خير الله والكناني، 1985).

3. لا بد أن يحقق الناتج الابتكاري الفائدة والقبول الاجتماعي، حيث لا يمكن أن يحقق الإنتاج الابتكاري هذه الفائدة إلا إذا قبلته الجماعة، ولكن هل كل إنتاج متقبل اجتماعيا؟ ويرتبط بهذا المفهوم ما أشار إليه روجرز بقوله إن المبتكرين لا يمكن أن يحولوا ابتكاراتهم إلى إنتاج يلمسه الآخرون إلا إذا شعروا بالأمن النفسي، ويقول إنه لا بد من توفر شرطين لتنشيط النشاط الابتكاري وهذان الشرطان هما: السلامة النفسية، والحرية النفسية، وهو يعتبر تقبل الفرد من قبل الآخرين شرطاً مهماً للوصول به إلى السلامة النفسية (توق وعدس، 1984).

4. قد يحدث في بعض الأحيان ألا تعرف قيمة اكتشاف ما ونظرية علمية إلا بد مضي فترة من الزمن (روشكا، 1989) أو بعد موت صاحب الفكرة أو رحيله إلى مجتمع آخر، وهذا يعني الاختلاف في تقويم الأثر وفق المرحلة الاجتماعية التاريخية ينسحب على كثير من مجالات الابتكار.

5-4 العلاقة بين الابتكارية والناتج الإبداعي

يرى فؤاد أبو حطب أننا لا نستطيع أن نوحد بين جدة الإنتاج وجدة العملية، فإذا رسم مهندسان معماريان نفس المشروع مستقلين أحدهما عن الآخر فإننا لا نعتبر أداء أحدهما أقل ابتكارية من الآخر، لهذا السبب فإن التلميذ الذي يكتشف دون معرفة سابقة في حصة الهندسة نفس الحل الذي اكتشفه إقليدس فإننا لا نعتبره أقل جدة. وفي بعض ميادين البحث كالكيمياء الصناعية قد يتوصل الباحث إلى مادة

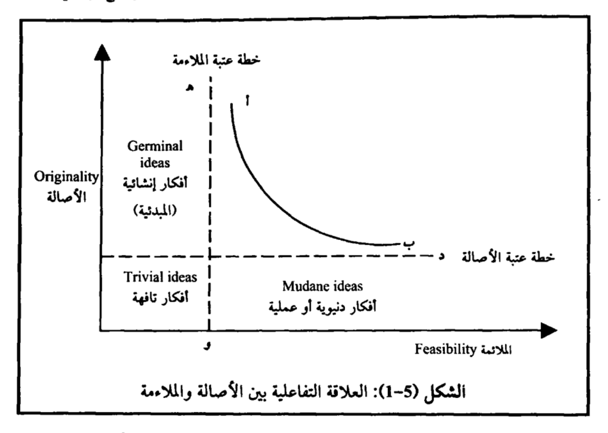
جديدة كالبلاستيك دون حاجة إلى كثير من العملية الابتكارية لأنه اتبع الأساليب المعروفة لدى المتخصصين في هذا الفرع من المعرفة. وهكذا يمكن القول إن العلاقة بين الإنتاج الابتكاري والعملية الابتكارية قد تتخذ إحدى الصور الآتية:

1. جدة الإنتاج وجدة العملية (وهي أرقى صور التفكير الابتكاري).
2. جدة الإنتاج وعدم جدة العملية (مثل صناعة البلاستيك المشار إليها سابقا).
3. جدة العملية وعدم جدة الإنتاج (مثل حل تمرين الهندسة المشار إليه سابقا).
4. عدم جدة الإنتاج وعدم جدة العملية (وهذا لا ينتمي للتفكير الابتكاري).

ويربط مكملان (McMullan,1977) بين معايير الإنتاج الابتكاري السابقة والعملية الابتكارية المستخدمة ونوع المشكلة التي تتطلب حلا ابتكاريا، وذلك من خلال نموذج العاملين اللذين يحددان في تصوره مفهوم الابتكارية، ومن خلالهما يمكن استثارة الابتكارية لدى الأفراد.

يذكر مكملان أن قانون البراءة الصادر في أمريكا عام 1790، كان يتطلب أن تكون الاختراعات المسجلة مفيدة، وفي قانون البراءة عام 1952 أعلن الكونجرس أن أي اختراع بالإضافة إلى أنه جديد ومفيد، لا بد أن يكون واضحا في أي وقت للشخص الذي يتمتع بقدرات عادية في المجال الذي تم فيه الاختراع. وهذا يعني أنه إلى جانب شرط الجدة بالفكرة يجب أن تكون الفكرة نافعة وملائمة وقابلة للتطبيق العملي. وقد أيد هذه الخصائص كل من هيفيل Haefel 1962، وهت 1965، وشتاين Stein 1975، وبارنز Parens وبيوندي Piondi 1975.

فالأصالة تقاس بندرة الاستجابة إلى جانب إمكانية حدوث هذه الاستجابات، وتتميز الأفكار الأصيلة بأنها غير متوقعة وقد تثير الدهشة، أما الملاءمة فتقاس بمدى إمكانية تحقق الفكرة ومدى إمكانية اختبار صحتها... وما شابه ذلك، فالأفكار التي تتطلب قليلاً من الشروط والافتراضات لتجريبها يمكن اعتبارها أكثر ملاءمة، وقصارى القول يمكن تعريف الفكرة الابتكارية بأنها الفكرة التي تتميز بالأصالة، والملاءمة Feasibility.



الشكل (5-1): العلاقة التفاعلية بين الأصالة والملاءمة

من الشكل السابق (5 – 1) الذي يمثل العلاقة التفاعلية بين الأصالة والملاءمة يتضح أن المنحنى (أ ب) يفرق بين الأفكار الابتكارية وغير الابتكارية. وهذا المنحنى يقترب من خط العتبة الفارقة للأصالة (جـ د) وأيضا يقترب من خط العتبة الفارقة للملاءمة (و هـ)، ويبين المنحنى (أ ب) مجموعة من النقاط التي تتساوى في ابتكاريتها، ويحدد خطى العتبة الفارقة بين مستوى الأصالة والملاءمة المسموح به دون إحداث أي اضطراب، أو نقص في الابتكارية، فإذا كانت الأفكار تتميز بالملاءمة المرتفعة وبقليل من الأصالة فإنه يطلق عليها الأفكار الدنيوية أو العملية Mundane وإذا كانت الأفكار تتميز بالأصالة المرتفعة ولكنها لم تجرب بعد، فإنه يطلق عليها الأفكار المبدئية Germinal Idea أما الأفكار التي لا تشتمل على الأصالة أو الملاءمة فإنه يطلق عليها الأفكار السخيفة أو التفاهة Trivial.

5-5 إستراتيجية العملية الابتكارية

قسم أوزبورن (Osborn, 1953) العملية أو الأسلوب الابتكاري لحل المشاكل إلى مرحلتين هما: إنتاج الأفكار وتقويم تلك الأفكار، ويقول هيت (Hitt, 1965) أن التفكير الذي يتميز بالأصالة، والتفكير الذي يتميز بالاستدلال المنطقي مهمان للتفكير

الابتكاري، يقدم شتاين (Stein, 1975) نموذجا من ثلاث مراحل للعملية الابتكارية، اثنتان منهم يتطابقان مع مفهوم عاملي الابتكارية عند مكملان McMullan (الملاءمة، الأصالة)، ويطلق شتاين على هاتي المرحلتين صياغة الفروض واختبار الفروض، ويعني شتاين بصياغة الفروض توليد الأفكار الأصيلة، ما يلي من تطوير وتوضيح وإتقان Elaboration فإنه يتضمن في اختبار الفروض، ويرى أورنشتاين (Ornsrein, 1972) أن النصفين الكرويين للمخ يؤديان وظائف معرفية مختلفة، حيث يقوم النصف الأيسر بالتفكير التقاربي أو التتابعي أو الخطي Linear، ويقوم النصف الأيمن للمخ بالتفكير التباعدي والحدسي والالتفافي.

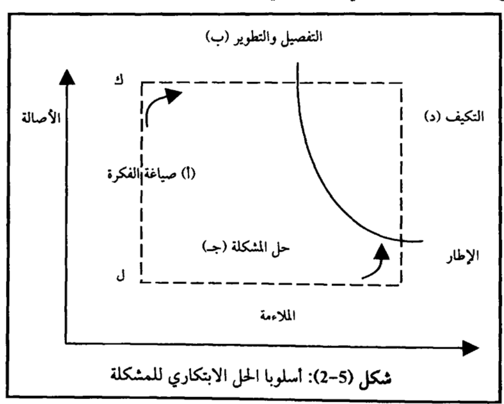
ويرى ماسلو، أن الأعمال الابتكارية العظيمة لا تحتاج إلى اللمعان Flash فقط، ولكنها تحتاج أيضاً إلى العمل الجاد والتدريب الطويل والنقد والمعايير المقننة، ويرى أن دراسة الأفكار تأتي بعد تلقائية الأفكار وأن النقد يأتي بعد قبولها. وأن الفكر الدقيق يأتي بعد التفكير الحدسي، ويأتي الحذر والانتباه بعد الجرأة، ويأتي اختبار الحقيقة والواقع بعد الخيال. ويفرق ماسلو بين هذين النوعين من السلوك الابتكاري بوصفهما بالابتكارية الأولية والابتكارية الثانوية وأن الجمع بينهما يطلق عليه الابتكارية المتكاملة. ويرى بارنز Parnes وبيوندى (Biondi, 1975) أن الابتكارية هي التوازن بين تحرير القنوات الحرة، والتوجيه المنظم للحرية، ويمكن تلخيص الآراء السابقة والتي تقسم الأسلوب الابتكاري إلى مرحلتين: صياغة الفكرة، وتعميق الفكرة.

المرحلة الأولى أو صياغة الفكرة (أ)	المرحلة الثانية أو تطوير الفكرة وتعميقها (ب)
• توليد الأفكار. • التفكير الأصيل. • صياغة الفروض. • المعرفة التي يقوم بها النصف الأيمن للمخ. • قدرات التفكير والإنتاج التباعدي. • الأسلوب الابتكاري الأولي. • تحرير القنوات Freeing Channels.	• التقويم (أو زبورن). • التفكير المنطقي (هيت). • اختبار الفروض (شتاين). • المعرفة التي يقوم بها النصف الأيسر للمخ (أورنشتين). • قدرات التفكير والإنتاج التقاربي (جيلفورد). • الأسلوب الابتكاري الثانوي (ماسلو). • توجيه الحرية في قنوات معينة (بارنز وبيوندي).

ويرى مكملان أن صياغة الفكرة هي الأسلوب المؤدي إلى الأصالة، والتفصيل أو التعميق أو التطوير Elaboration هو الأسلوب المؤدي إلى الملاءمة. والشكل التالي (5 – 2) يوضح الأسلوب الابتكاري أو العملية الابتكارية.

وفيه ينقسم البحث عن الحلول الابتكارية إلى البحث عن الأفكار الأصيلة والبحث عن الأفكار الملائمة. فالمبدأ الأساسي في العصف الذهني يتطلب إنتاج الأفكار الابتكارية أولا ثم التقويم العملي لها ثانيا. ويرى البعض أن أساليب إثارة الابتكارية يمكن تصنيفها بناء على الوظيفة وهي صياغة الأفكار ثم تطويرها وإتقانها والامتداد بها Elaboration وهذا التصنيف هو ما يعتنقه مكملان (Mcmullan, 1975).

ويوضح شكل (5-2) طريقتي أو أسلوبي الحل الابتكاري.



شكل (5-2): أسلوبا الحل الابتكاري للمشكلة

أ. الحل العملي الدنيوي.

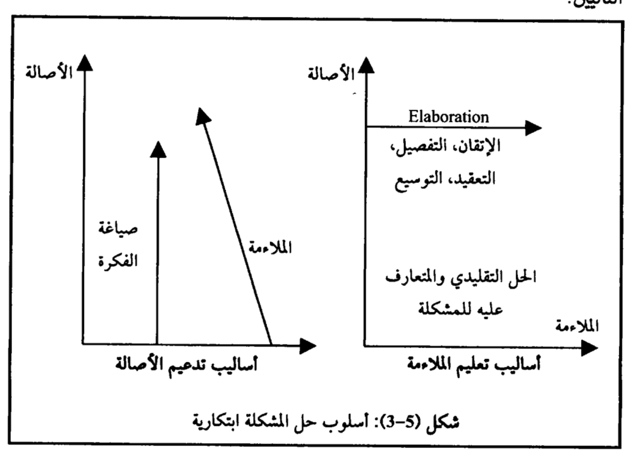
ب. الحل الذي يبدأ بفكرة تتميز بالأصالة.

ج. الحل الذي لا يقدم أفكارا دنيوية أو أفكار مرجوة Promising.

د. الحالة النهائية (الحلول الابتكارية للمشاكل).

والانتقال من (أ) إلى (ب) يعني انتقال الفرد أثناء حله للمشكلة من مرحلة صياغة الفكرة إلى مرحلة التطوير والتعميق. أما الانتقال من (ج) إلى (د) فإنه يصف العملية الابتكارية التي تبدأ بحل المشاكل بطريقة تقليدية لتنتهي بالتكيف الابتكاري. وهاتان الإستراتيجيتان متاحتان لكل من يريد أن يصل إلى حل ابتكاري للمشاكل.

ولإبراز العوامل التي تستثير هذه الأبعاد يمكن تحليل الشكل السابق إلى الشكلين التاليين:



شكل (5-3): أسلوب حل المشكلة ابتكارية

ويمكن استثارة صياغة الفكرة من خلال أسلوب العصف الذهني (أوزبورن 1953)، والقوائم (أوزبورن، 1953) والتداعي الحر (مالتزمان وآخرون، 1958) والتفكير المجازي الاستعاري (جوردون، 1961) وعلم المورفولوجي (التشكل) لزويكي (Zwicky, 1969).

ويمكن استثارة التكيف من خلال قائمة الصفات جروفورد (Grawford 1954) والتحليل البناء للحلول هيمان (Hyman, 1961). واستثارة التفصيل والتطوير والإتقان يمكن أن تتم من خلال النشاط العقلي التباعدي غير المتصلب لندبلوم وبراي بروك (Sindblom & Bray Brooke,1963) والإقدام والإحجام أثناء مواجهة المشاكل بوليا (Polya, 1954) وبناء النموذج كوبيرج وباجنال (& Koberg Bangnall, 1972) والابتعاد عن الروتين والنظام الجامد، الذي يؤدي إلى الإجبار وكبح العواطف. ويمكن استثارة الحل المتعارف عليه من خلال التقليد والمعرفة بخطوات هذا الحل.

وإذا أراد الإنسان أن يستثير وينمي العقلية الابتكارية فعليه الاستعانة بمجموعة من الوسائل، حيث يقدم مكيم (Mckim, 1974) تمرينات الاسترخاء Relaxation كمعينات على الابتكارية، وأضاف شتاين (Stein, 1975) الكحول والعقاقير المنشطة للعقل Mind ex Panding، والطب النفسي، وتمثيل أو ممارسة الأدوار – كمثيرات ممكنة للابتكارية، ويؤكد البعض على التأمل العميق كمفتاح لإطلاق سراح الطاقات الابتكارية لدى الفرد (ومنهم بلوم فيلد Bloom Field، كاين Cain، وجافي (,Jaffe 1975).

6-5 ما طبيعة المشكلات الابتكارية المناسبة لإثارة وتنمية الابتكارية؟

لا شك أن كل مسألة تطرح لا تعتبر مشكلة للعمل الابتكاري، فهناك نوع من الأسئلة يتطلب إجابة حقيقية، ونوع آخر يتطلب حكماً أو قراراً، ونوع ثالث يتطلب أفكارا، وهذا النوع الأخير يعتبر مناسبا للتفكير الابتكاري.

وفي حل المشكلات المعتاد، يكون الشخص على وعي بوجودها ويفهم طبيعة المشكلة ويصمم على حلها، وذلك عن طريق احتفاظه بمعلومات خاصة، ويكون بعض أو كل هذه المعلومات ضروري لحل المشكلة ويكون أيضا على علم بالشكل الذي سوف يأخذه الحل.

ويميز علماء النفس بين حل المشكلات المعتاد وحل المشكلات الابتكارية، حيث إن حل المشكلات الابتكارية يكون مطلوبا عندما يوجد واحد أو اثنان فقط من

العناصر الثلاثة التالية وهي المعرفة بالمشكلة والمعرفة بوسائل الحل والمعرفة بطبيعة الحل، وهذا يعني أن الابتكار يمكن أن يظهر في حل المشكلة، وقد يظهر في العنصرين الآخرين أو أحدهما.

ولتحديد دور الابتكار في حل المشكلات يمكننا تقييم ثلاثة جوانب هي:

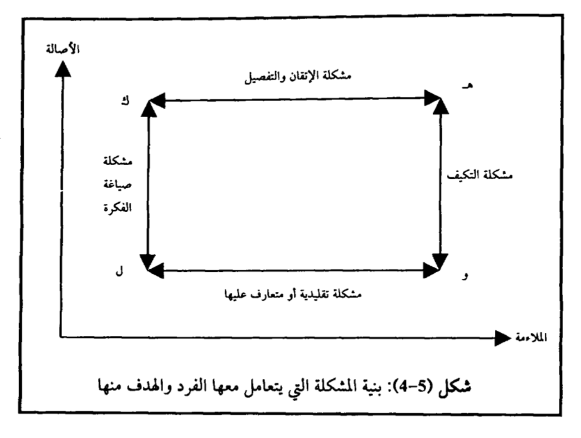
1. درجة المعرفة المرتبطة بالموضوع أو المشكلة.
2. درجة الألفة بوسائل الحل.
3. درجة جدة الحل.

فإذا كانت المشكلة محددة وواضحة ومحلول بوسائل معترف بها فإننا نعتبر أن الحل تم بطريقة روتينية، ولم تكن هناكِ حاجة للابتكار.

إن استخدام مفاهيم مثل "مشكلة"، "حل"، "فرض" يعطينا انطباع بأننا نتحدث عن أسلوب حل المشكلات، ولكن هذا الاعتقاد يعتبر خاطئ لأن مصطلح مشكلة كما يشير إليه العلماء يكافئ مصطلح مشاريع عن الكتاب والمهندسين، ومصطلح أعمال عند الفنانين، وأية محاولة للاستمرار في العمل أو المشروع أطلق عليه شتاين لفظ "فرض" للتأكيد على كيفية تجريبه، وتمثل جزء من عملية تطويره، وأخيرا فقد استخدم مصطلح "حل" للتعبير عن الحالة النهائية أو الهدف النهائي للعملية الابتكارية.

ولإزالة الخلط يذكر شتاين أنه من بين الخصائص التي تميز العملية الابتكارية عن أسلوب حل المشكلات أن ناتج الأولى يمثل قفزة كبيرة بين الواقع والمأمول، وهو أكثر جدة من ناتج أسلوب حلا المشكلات.

وصعوبة تصنيف المشاكل طبقا للأساليب إثارة الابتكارية ينبع من نقص في فهم بنية المشكلة، وفي ذلك يقول (شتاين، 1975) لما كان الاهتمام قليلا بالخصائص البنائية للمشاكل فإننا نستطيع أن نضع أفضل إجراءات حل المشاكل بطريقة ابتكارية، لأفضل أنواع المشاكل... أو أن نخرج بتعميم من أنواع المشاكل المستخدمة في الدراسات المعملية لأنواع المشاكل التي يمكن اكتشافها في مواقف الحياة الواقعية، وفيما يلي شكل يوضح بنية المشكلة التي يتعامل معها الفرد والهدف منها.



شكل (5-4): بنية المشكلة التي يتعامل معها الفرد والهدف منها

ويمكن تفسير الشكل السابق بأنه يوجد نوعان من التغيير: التغيير في الاتجاه الرأسي وهو يتطلب تغيير وتعديل خصائص العناصر الأساسية، والتغيير في الاتجاه الأفقي الذي يتطلب إعادة تنظيم وتكملة العناصر، فالفكرة الدنيا تحافظ على الخصائص الأساسية للمشكلة الأولى، أما الفكرة الابتكارية فإنها تعدل وتغير في الخصائص الأساسية للمشكلة وعناصرها. وهذا يعني أن الفكرة الدنيوية (الدنيا) هي ترتيب أو تنظيم مفصل لعناصر سبق وصفها، في حين أن الفكرة الابتكارية عبارة عن تنظيم مفصل للتغيرات أو التعديلات التي طرأت على العناصر المبدئية المحددة من قبل.

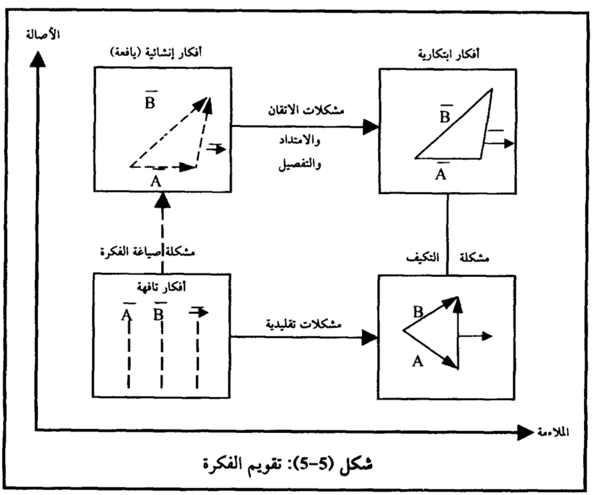
فالمشاكل الابتكارية يمكن تعريفها على أساس المرونة النسبية التي تسمح بها القيود المتضمنة بعناصرها (طبيعة وعدد القيود) ويوضح الشكل التالي عدد من المشاكل التي تقوم على أساس المرونة النسبية المتضمنة للعناصر التركيبية بها.

ويلاحظ أن عرض المشكلة الابتكارية يعمل كمحرك للتخيل أو التصور المرن المحدود، ويتضمن أسلوب حل المشكلات بطريقة ابتكارية استخدام بعض الأساليب

غير المنطقية مثل التفكير المجازي أو الاستعاري عند (جوردن، 1961) وكذلك فإن عرض المشكلة قد يتغير لإظهار الحل بمنطقية مناسبة.

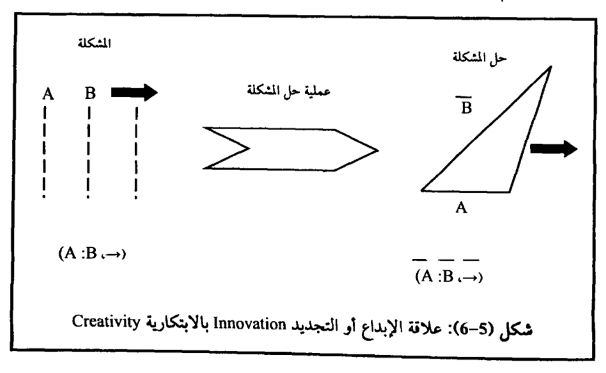
والفرق بين المشكلة الابتكارية والمشكلات العادية هو درجة التطوير أو التعديل المتوقعة في العناصر التركيبية للمشكلة، بدءاً بالصياغة الأولى للمشكلة حتى القبول النهائي للحل، أما في أساليب حل المشكلات التقليدية تترك بنية العناصر دون أن تغيير أساسي، ويعتمد أسلوب حل المشكلات التقليدية على توسيع تفاصيل العنصر، واستخدام التصور المنطقي وذلك لاستنتاج العلاقات والروابط بينها، للوصول إلى نص المشكلة المصاغة صياغة كاملة تامة، واستخدام التصور المنطقي لاستنتاج نص الحل النهائي. ويتضمن عرض المشاكل التقليدية قيوداً صارمة لتنمية وتطوير نص الحل، ولذلك فهي عادة ما تحدد عدد الحلول المقبولة المتشابهة.

وفيما يلي شكل يوضح أنواع المشاكل وأساليب حلها. مستخدما بعض الرموز والأشكال الهندسية.



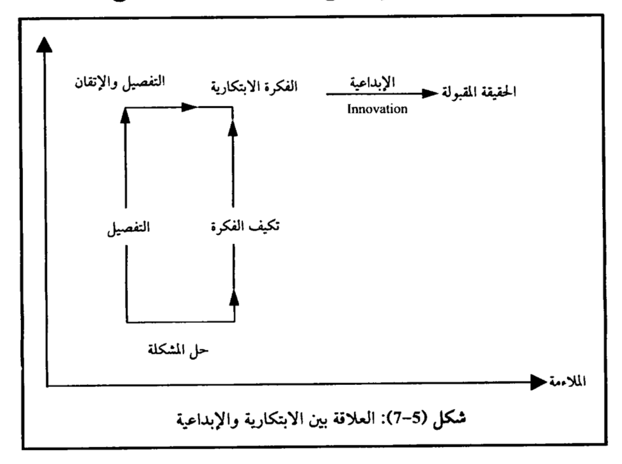
شكل (5-5): تقويم الفكرة

1. A,B يمثلان الموضوعات أو الحالات الأولى والأخيرة.
2. ← العملية أو الأسلوب أو البرنامج أو تسلسل العمليات.
3. B,A، ← العناصر البنائية أو التركيبية للمشكلة.
4. تتغير العناصر B,A خلال عملية حل المشكلات إلى $\overline{A}$، $\overline{B}$، $\overline{\leftarrow}$.
5. الحل ترتيب منظم للعناصر $\overline{A}$، $\overline{B}$، $\overline{\leftarrow}$.
6. الخطوط المتقطعة ترمز إلى عناصر أو مكونات المشكلة غير المتكاملة.
7. الخطوط المتوازية تدل على أن العلاقة بين العناصر غير محددة.
8. الأطوال المختلفة للخطوط توضح الفروقات في القيود المميزة للعناصر.
9. ويمكن تمييز المشاكل الابتكارية بدرجة التغيير المطلوبة في عناصر المشكلة.
وفي ضوء القيود المحددة تحدد الفروقات بين (A، $\overline{A}$) (B، $\overline{B}$)، (←، $\overline{\leftarrow}$).
10. توضح الرموز الهندسية التالية سلسلة الأحداث بدءا بنص المشكلة ثم عملية حل المشكلة ثم نص الحل.



شكل (5-6): علاقة الإبداع أو التجديد Innovation بالابتكارية Creativity

الإبداع أو التجديد هو عملية توصيل الفروض الابتكارية أو تنفيذ التصميم الابتكاري، وهو عملية اتساع وامتداد بالفكرة الابتكارية وجعلها ملائمة حتى تصبح حقيقة أو واقعا مقبولا، ولذلك ليس بالضرورة أن يكون مبتكرو الفكرة هم مبدعوها، رغم أن البعض ينظر إلى الإبداع باعتباره النهاية التي يصل إليها الفرد من خلال التفصيل والإتقان والامتداد للوصول للفكرة الجديدة الملائمة. وهذا يعني أن الإبداع هو تنمية للابتكار، والشكل التالي يوضح العلاقة بين الابتكار والإبداع.



شكل (5-7): العلاقة بين الابتكارية والإبداعية

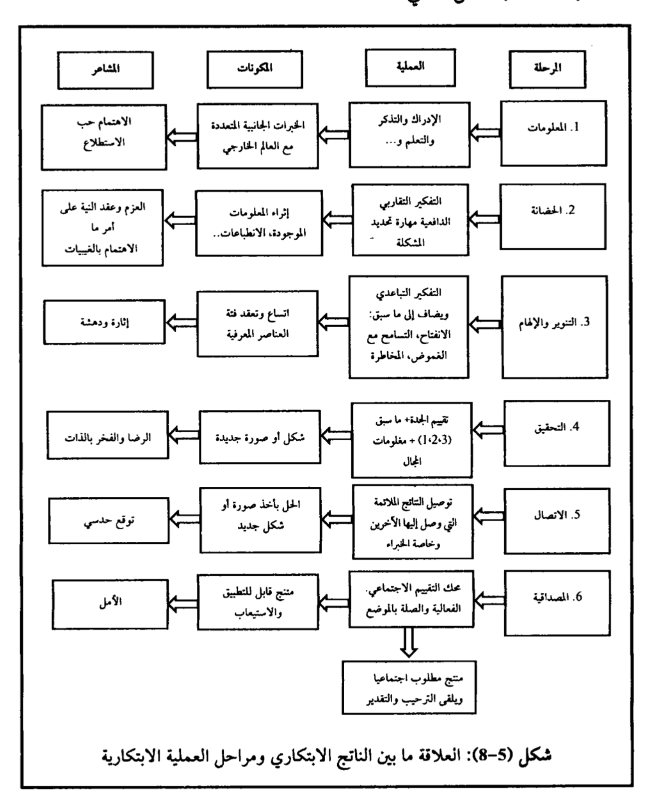
ويرى بارك (Parker, 1974) أن عملية الإبداع (Innovation) تمر بثلاث مراحل بعد ابتكار الفكرة وهي الالتزام Entrepreneurship والتوظيف أو الاستثمار Investment والتطوير أو التنمية Development، ويتضمن الالتزام بذل الجهد وتنظيمه والحصول على المساعدات والتأييد المادي، والاستثمار هو عملية توظيف الاعتمادات والتنمية هي الامتداد والتعميق وتفصيل الأفكار والامتداد بالفكرة الأصيلة حتى تصل إلى مرحلة الإتقان والتمام، والتي جعلها جاهزة للاستخدام التجاري.

ويرى مانسفيلد Mansfield 1971 أن كل التجديدات ليست ناجحة، فقد وجد أنه من بين كل عشر نواتج تظهر من البحث والتطوير، يفشل خمسة منهم في الإنتاج واختبارات السوق، ومن بين الخمسة الذين يجتازون هذا الامتحان ينجح اثنان فقط نجاحا اقتصاديا، ورغم ذلك فإن الإبداع شرط أساسي وجوهري للتقدم الاقتصادي وخاصة في المؤسسات التجارية حيث وصلت الزيادات المادية في هذه المؤسسات إلى نسب تتراوح بين 4٪، 13٪.

الجدول (5-1): مصفوفة أنماط المشاكل وأنماط حلولها

النمط		العناصر المحددة	العناصر المتغيرة	خصائص أنماط المشاكل وأنماط حلولها
الأول		A، B، ←	Φ	يركز على حل المشكلة بطريقة تقليدية، ويتضمن هذا النمط العناصر البنائية للحالة والأسلوب والحالة النهائية مثل مشاكل الاختيار من متعدد
الثاني	1	B,A	←	• مشاكل الاختراع، الحاجة إلى برنامج أو أسلوب جديد، أو عملية جديدة (تخطيط البرامج). • والهدف من هذا النمط هو خلق مجموعة من الظروف الجديدة التي ينتج عنها حدث معين.
	2	← A	B	• تعطي معلومات تفصيلية للإجراءات. • إدخال تحسينات أو تطوير على العناصر المطلوبة وذلك بواسطة الأسلوب المحدد سابقا وإنتاج بعض العناصر التي تكمل الأهداف المذكورة من قبل (B) مثال ذلك الطريقة التركيبية في الحل.
	3	← B	A	• يقوم الفرد بإدخال تحسينات أو تطوير على عناصر المعطيات المحددة (A) بواسطة الأسلوب المحدد سابقا. مثال ذلك الطريقة التحليلية في الحل.
الثالث	1	A	← B	• التركيز على الحل والعملية هو الهدف من النشاط العقلي. • الظروف الحالية يمكن فهمها جيدا، ولكن العمليات والنتائج التالية تتطلب الدراسة والتفكير فيها. • يتضمن هذا النمط مشاكل التنبؤ حيث يكون الهدف هو النتائج المستقبلية تحت ظروف معينة.
	2	B	← A	• التركيز على المعطيات والعملية هو الهدف من النشاط العقلي. • يتضمن هذا النمط مشاكل الشرح والتفسير. • فهم سبب وقوع حدث معين، مثال ذلك ما فعله كل من جاليليو وأينشتين ونيوتن.
	3	←	B,A	• الكشف عن المشكلة وحلها باستخدام أسلوب معين. • الفهم الجيد للعملية والأسلوب، ولكن المعلومات ضئيلة وغير كافية عن المرحلة السابقة (A) والمراحل المستقبلية الممكنة (B).
الرابع		Φ	← B,A	• الحل هو تصور متطور للمشكلة وحلها (B,A). • الحالة الأخيرة (B) والظروف المبدئية (A) والعمليات العقلية ( ) المتداخلة مجهولة نسبيا.

ويربط رانكو 1997 M.Runco (ص100) بين الناتج الابتكاري ومراحل العملية الابتكارية والعوامل والعمليات العقلية المطلوبة بكل منها، وكذلك المشاعر المصاحبة لها كما بالشكل التالي (5 – 8):



شكل (5–8): العلاقة ما بين الناتج الابتكاري ومراحل العملية الابتكارية

مراجع الفصل الخامس

1. أحمد أبو زيد (1985): الظاهرة الإبداعية، عالم الفكر، وزارة الإعلام بدولة الكويت ص ص 3-24 .
2. أحمد عبد اللطيف عبادة (1993): قدرات التفكير الإبتكاري في مراحل التعليم العام: دار الحكمة، البحرين.
3. أحمد عبادة (2001) قدرات التفكير الإبتكاري في مراحل التعليم العام، مركز الكتاب للنشر.
4. إبراهيم أحمد مسلم (1993): الجديد في أساليب التدريس حل المشكلات، تنمية الإبداع، تسريع التفكير العلمي دار البشير للنشر والتوزيع.
5. أشرف أحمد عبد القادر (1992: دراسة المناخ المدرسي في المرحلة الثانوية وعلاقته بأسلوب التفكير الإبتكاري لدى التلاميذ، المؤتمر الثاني عشر، رابطة التربية الحديثة وكلية التربية جامعة المنصور.
6. إدوارد دي بونو (1990): تعليم التفكير ترجمة عادل ياسين وكمال أمين مركز المعلومات التربوية، الكويت.
7. إبراهيم الفار وآخرون (1996): أثر المناشط الصفية واللاصفية في تنمية التفكير الابتكاري لدى تلاميذ مرحلة التعليم الابتدائي بدولة قطر، ندوة دور المدرسة في تنمية التفكير الابتكار، جامعة قطر.
8. أمينة سيد عثمان (1990): دراسة تقويمية للتعرف على دور المدرسة في اكتشاف وتنمية القدرات الإبداعية عند تلاميذ الحلقة الأولى من التعليم الأساسي المؤتمر السنوي الثالث للطفل المصري المجلد الثاني، القاهرة.
9. أنور الشرقاوي (1999): الابتكار وتطبيقاته، جـ 1، الانجلو المصرية.
10. بدر عمر (1996) علاقة الابداع بالخيال والذكاء، دور المدرسة في الأسرة والمجتمع في تنمية الأبتكار، جامعة قطر.

11. الكتاني، ممدوح (2005). سيكولوجية الإبداع وأساليب تنميته/ دار المسيرة، الأردن.

12. ثائر حسين (1995) آثر برنامج تدريبي لمهارات الإدراك والتنظيم والإبداع على تنمية التفكير الإبداعي لدى عينة أردنية من طلبة الصف الثامن رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الأردنية الأردن – عمان .

13. جابر عبد الحميد جابر (1997) قراءات في تنمية الابتكار دار النهضة العربية.

14. حسنين محمد الكامل (1990): الفروق بين الجنسين في الابتكارية اللفظية لدى الطلاب الجامعيين المنيا: مجلة البحث في التربية وعلم النفس، جامعة المنيا، المجلد4، العدد1 ص ص:1-17.

15. دين كيث سانمينان (1993): العبقرية والإبداع والقيادة، (ترجمة): شاكر عبد الحميد، سلسة عالم المعرفة الكويت المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، العدد 176.

16. دين كيث سميث (1993) العبقرية والإبداع والقيادة، ترجمة شاكر عبد الحميد، الكويت عالم المعرفة.

17. رجب الشافعي وأحمد طه(1992): التغيرات النمائية في الموهبة الإبداعية لدى الأطفال من الحضانة وحتى الخامسة من التعليم الأساسي، دراسة تطورية، مجلة علم النفس، العدد 23، السنة السادسة، ص ص 90-106.

18. رشاد عبد العزيز موسى (1990): الضبط الداخلي-- الخارجي وعلاقته بالأصالة، القاهرة: مجلة التربية- جامعة الأزهر، العدد 16 ص ص 231-247.

19. رشاد موسى ومحمود غندور (1990): المبتكر ودافعيته للإنجاز، مجلة كلية التربية، جامعة الزقازيق، العدد11، ص63-91.

20. زكريا الشربيني ويسرية صادق(2002) أطفال عند القمة، دار الفكر العربي.

21. زكي نجيب محمود (1991: رأي في الإبداع وضرورة تنميته في عملية التربية والتعليم في مراد وهبة، الإبداع والتعليم العام، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة، ص ص 27-30.

22. سناء حجازي (2001) سيكولوجية الإبداع دار الفكر العربي.

23. سلوى سامي الملا: الإبداع والتوتر النفسي، دار المعارف، 1972.

24. شاكر عبد الحميد (2001): علم نفس الإبداع، دار غريب، ب ت .

25. شاكر عبد الحميد (1995): علم نفس الإبداع، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.

26. شاكر عبد الحميد (1993): الخيال وحب الاستطلاع والإبداع في المرحلة الابتدائية، مؤتمر الطفل العربي مبدعاً، كلية التربية النوعية ببور سعيد، ديسمبر.

27. شاكر عبد الحميد، عبد اللطيف خليفة (1990): العلاقة بين حب الاستطلاع والإبداع في المرحلة الابتدائية، دراسة مقارنة بين الجنسين، المؤتمر السادس لعلم النفس في مصر من 22-24 يناير، القاهرة: الجمعية المصرية للدراسات النفسية، ص 515-545.

28. صفاء الأعسر (2000) الإبداع في حل المشكلات، دار قباء للطباعة والنشر .

29. صائب أحمد الألوسي (1976): أساليب التربية المدرسية في تنمية قدرات التفكير الابتكاري، رسالة الخليج العربي، 5(15)،17-79.

30. صفية أحمد محي الدين حمدي (1992): العلاقة بين الابتكار الحركي وبعض المتغيرات النفسية والتحصيل الحركي، رسالة دكتوراه غير منشورة كلية التربية الرياضية للبنات بالقاهرة، جامعة حلوان، ص 24.

31. Mackinnon, D.W (97): Creativity A multifaceted phenomenon, In: Rpslansky (Ed) Creativity, London North Hall.

32. Martindale, C. and Greenougii, J (1997): The Effect of Increased Arousal on Ceative and in-tellectual performance, Jou. Of Genetic psych 123, PP.329-335.

33. McCabe, M.P. (1991): Influence of creativity ans intelligence on academic achievement, The so of Crea, Geha, 25(2), PP. 116-122.
34. Mednic. M. T. Research Creativity in psychology grawate students. Jou. Of Consulting psych. Vol.27.
35. Mellou, E. (1994): A theoretical perspective on the Relationship between Dramatic play and Creativity, Early chil Development and Care, Vol. 100, 77-92.
36. Radio, G. Joni & Rinco, M., (1992): Family Size, Birth Order, Age Interval, and the Creative.

الفصل السادس

سيكولوجيا الإبداع

6-1 دوافع وسمات الشخصية الإبداعية

6-2 الإبداع والدوافع اللاشعورية

6-3 سمات الشخصية المبدعة

6-4 خصائص الشخصية المبدعة

مراجع الفصل السادس



الفصل السادس

سيكولوجيا الإبداع

الأهداف التعليمية

يهدف هذا الفصل إلى تزويد القارئ بالمعلومات التي تمكنه من معرفة:

- دوافع وسمات الشخصية الإبداعية.
- الإبداع والدوافع اللاشعورية.
- سمات الشخصية المبدعة.
- خصائص الشخصية المبدعة.

6-1 دوافع وسمات الشخصية الإبداعية

لماذا يتجه البعض نحو الابتكار والإبداع والأصالة بدلا من طريق العادة والمحاكاة والتقليد؟ ولماذا يبدأ البعض طريق الإبداع ويتوقف، بينما يستمر البعض في إبداع فترة طويلة من العمر قد تستغرق حياة كلها، وذلك بالرغم من كل الاحباطات وخيبات الأمل التي تأتيه من عمله ذاته، أو من مقاومة العالم الخارجي له؟

إن إجابة هذين السؤالين هي التي جعلت الباحثين ينقبون للعثور على دوافع خاصة لدى بعض الأشخاص تجعلهم أميل للتفرد والإبداع، ومن الممكن النظر لدوافع الإبداع وفق ثلاث فئات من الدوافع على النحو الآتي:

- دوافع خارجية، وهي أقل شأنا بالرغم من أهميتها.
- دوافع شخصية واحتياجات نفسية خاصة (مثل الاستقلال، الميل للتعقيد...)
- دوافع تتعلق بالعمل الإبداعي ذاته، أي بالنشاط المصاحب للعملية الإبداعية.

1. **الدوافع الخارجية**: مثل دور المكافآت المادية والحوافز الخارجية في تنشيط العمل الإبداعي والنشاط الابتكاري. وتوضح النتائج في هذا الموضوع أن الدافع للإبداع لا يتأثر كثيراً بالمكافآت المادية (أي الدافع المادي). لكن أهمية الدافع المادي تتفاوت في الحقيقة من ميدان إلى آخر. وفي داخل الميدان تتفاوت أهميتها من فترة إلى أخرى من حياة الشخص المبدع. ففي حالات الإبداع العلمي والبحث تزداد أهمية الدافع المادي خاصة في الطبيعة والكيمياء والعلوم البيولوجية والسلوكية. ربما بسبب ما تحتاجه طبيعة البحث في تلك الميادين. فهي تحتاج لمعونات، لمكافأة المساعدين، ولشراء الأجهزة، أو أدوات البحث، أو تحليل النتائج باستخدام الآلات الحاسبة..الخ، أما فيما عدا ذلك فدورها ضئيل في إثارة الدافع للابتكار.
2. **توجد دلائل واضحة على وجود عدد من الدوافع الخاصة التي تميز المبدعين عن غيرهم ومنها:**

أ. دافعية عامة تتمثل في لعض المظاهر الدالة على الحماس والنشاط في تحقيق الأهداف الشخصية، وتأخذ تلك الدافعية أشكالا عدة منها: ازدياد الطاقة للعمل، الحماس، والحساسية، والانفعال بالأشياء، والانجذاب لما هو غامض أو مركب. وحب السؤال (أو أحيانا اضطراب النظام). لكن يجب إلا تكون الدافعية أقوى مما يجب، فقد تكشف أن ازدياد الدافع عن قدر معين يؤدي إلى إثارة التوتر والتشتت، وبالتالي إضعاف الكفاءة والنشاط. ولكن يجب أيضاً إلا يكون منخفضاً لدرجة تؤدي إلى الركود وفقدان الهمة، وانخفاض مستوى الأداء والتجويد في العمل. إنما يجب أن تكون الدافعية على درجة متوسطة حتى يمكن للشخص تعبئة طاقته للعمل والابتكار وتنظيم إمكانية دون توتر أو صراع.

ب. دافعية مصحوبة بقدر من استقلال الحكم والتفكير، أي وجود حاجة للتحرر من الأفكار الشائعة، أو التقليدية والتي يقبلها الآخرون على أنها حقائق ثابتة. ويحتاج الدافع لاستقلال الحكم لدرجة كبيرة من الثقة بالنفس. وبدون هذه الثقة بالنفس لا يستطيع المفكر أن يجرؤ على مواجهة المواقف بتفسيرات

مستقلة غير شائعة. كما يحتاج لدرجة من الشجاعة، أي شجاعة التساؤل، وشجاعة الرفض لما هو غير مفهوم بطريقة مختلفة، والتخيل لما هو مستحيل.

ج. وجود حاجة لتقديم مساهمة مبتكرة وقيمة. وقد بينت الدراسات أن الرغبة في تقديم مساهمة مبتكرة علمية أو فنية تشيع بين العلماء والفنانين من المبدعين. وتتفاعل هذه ا لحاجة مع الدافعين السابقين لتوجيه الشخص نحو تقديم صياغة خلاقة إبداعية لما يحس من مشكلات.

د. الإحساس بالمسؤولية والحاجة أو الدافع للاتصال بالآخرين، والتفتح على الخبرات الجديدة. وبفضل الحاجة للاتصال الاجتماعي يمكن للمبدع أن ينظر لإبداعاته لا بصفتها مجموعة من الأفعال الجديدة المبتكرة فحسب، بل أن يوجهها وفق منظور اجتماعي أشمل يساعده على تعبئة طاقته نحو إبداع أعمال أو وسائل أو مكتشفات جديدة تساعد على التقدم بحياة الناس، وتخفيف آلامهم.

هـ. رغبة أكبر لمعالجة الأشياء المركبة، ومن مظاهر هذه الرغبة: الانجذاب للأشياء الغامضة، وتفضيل الأشكال الحديثة من الفن، والنفور من المجاراة.

3. **دوافع تتعلق بالعمل الإبداعي ذاته**، ولهذا تزداد الرغبة في الاستمرار والاندفاع في النشاط والإبداع لأسباب خارجة عن إرادة الفرد وحاجاته ومرتبطة بالعمل ذاته، أي أن النشاط الإبداعي حالما يبدأ يثير في حد ذاته رغبة في إكماله وتنميته.

ونلاحظ أن الدوافع تتفاعل وتتغير مع مرور الزمن. فقد يبدأ الشخص في كتابة رواية لكسب المال (دافعية خارجية) ولكن من خلال الكتابة ربما يشعر بأنه صاحب رسالة مهمة ويحب التعبير عنها بغض النظر عن نتائجها المادية أو المعنوية من الآخرين.

وتلعب الدافعية الداخلية دوراً كبيراً في ابتكاريه الفرد، حيث تهدف الدافعية الداخلية إلى تنفيذ نشاط من أجل النشاط ذاته، وليس من أجل الحصول على مكافأة أو تعزيز خارجي (الدافعية الخارجية) والدافعية الخارجية ربما تعوق الابتكارية أو تدمرها، لأن المعزز الخارجي يكون مغرياً للفرد ويكون خطره هو تشكيل سلوكيات

الأفراد (بل وتفكيرهم) إلى أشكال تؤدي إلى التعزيزات الخارجية مثل التقدير الشخصي من الأقران أو الزملاء وكذلك البحث عن الشهرة.

وقد قامت سلوى الملا (1972) بدراسة تناولت العلاقة بين القدرات الابتكارية والتوتر النفسي، والذي عرفته بأن حالة حفز النشاط العام للفرد والتي تحفزه للوصول لهدف ولمواصلة العمل من أجل هذا الهدف، وقد قامت بتقسيم عينة بحثها (100 طالب، 100 طالبة من كلية الآداب إلى جامعة القاهرة) إلى ثلاث مجموعات مختلفة من حيث مستوى التوتر (مرتفع، متوسط، منخفض) ثم حسبت متوسطات أداء المجموعات الثلاث على اختبارات القدرة على التفكير الابتكاري وقد وجدت فروقات دالة إحصائيا بين المجموعات الثلاث، لصالح المجموعة المتوسطة والتي تمثل الحد الأمثل للتوتر الذي يساعد على الابتكار.

مما سبق يتضح أن عمليات الابتكار تتضمن توترا بغض النظر عن مجال الابتكار، ويمكن ملاحظة هذا التوتر والصراع بين الإبقاء على التقاليد وتبين أشياء جديدة، وقد يحدث الصراع في الأفكار نفسها مثل الصراع الناجم عن اختيار حل دون حل آخر، أو إنتاج من بين عدة إنتاجات مقترحة، وقد يتمثل التوتر في الصراع بين الفوضى والدافع لتحقيق مستويات راقية من التنظيم والكفاءة داخل الفرد أو المجتمع، وهكذا فإن أنواع الصراعات السابقة تحدث في مرحلة ما من مراحل عمليات الابتكار، أما فيما يتعلق بنوع ودرجة الصراع ومدى اختلافها باختلاف مجال الابتكار فذلك أمر لم يحسم بعد.

ويقرر سويف (1968) أنه من المعقول جدا أن تكون شدة الدافع الضعيفة مصحوبة بقليل من الابتكار، لأنها لا تكفي لتعبئة قدراته، وأن تكون شدة الدافع القوية مصحوبة بقليل من الابتكار أيضا لأنها مشتتة لطاقة القدرات أو لأنها تؤثر في هذه الحالة بالكف لا بالتنشيط. ولا بد أن يكون هناك وسط معين بين هذين الطرفين هو الذي يعتبر أكثر ملاءمة من أي مستوى آخر من مستويات الدافع لتنشيط قدرات الابتكار.

وقام مارتيندال (Martindale,1973) بدراسة عن أثر مستويات الاستثارة على التفكير التباعد والتفكير التقاربي. وقد تكونت العينة من 80 طالبا جامعيا. وقسمت العينة إلى ثلاث مستويات من حيث الاستثارة (منخفضة، متوسطة، مرتفعة) وكانت هناك مجموعتان لكل حالة حيث طبق على إحدى المجموعتين اختبار الارتباطات المتباعدة (تفكير تباعدي) والأخرى طبق عليها اختبار المتشابهات (تفكير تقاربي) وهو أحد أجزاء اختبار وكسلر، وقد أوضحت النتائج أن الأداء المرتفع على اختبارات التباعد تتطلب استثارة أعلى من الاستثارة المطلوبة لرفع الأداء على اختبارات التفكير التقاربي (المتشابهات).

وفي دراسة أجراها دروال (Drawal,1973) في بولندا للكشف عن تأثير الانعصاب والضغط النفسي على التفكير الابتكاري استخدم الباحث عينة من 39 شخصا، طبق عليهم عداد من اختبارات القدرة على التفكير الابتكاري كما استخدم أسلوبا لإثارة الأعصاب والضغط النفسي لدى المفحوصين، بأن ذكر لهم أنهم في موقف امتحان حقيقي وسوف تترتب عليه نتائج تؤثر على مستقبلهم، ثم أعيد التطبيق مرة أخرى بعد أسبوعين، وأثناء هذا التطبيق شرح للطلاب سبب الاختبار الحقيقي، وفي موقف ثالث لجأ إلى إحداث إثارة فسيولوجية لدى الأشخاص في موقف تطبيق الاختبارات.

وأوضحت النتائج وجود دلائل في معظم الاختبارات تشير إلى أن الطلبة في موقف الأمان (الجلسة الثانية) أدوا أفضل في اختبارات الطلاقة الفكرية والمرونة التلقائية والأصالة. ويذكر الباحث أنه في موقف الإثارة الفسيولوجية (الجلسة الثالثة) لم يستجب المفحوص بشكل يختلف عن موقف الأمان، ويشير "دروال" إلى أن التوتر كان سببه حالة الخوف من نتيجة الامتحان وبالتالي فإن هذا الخوف كف الطلاقة والمرونة والأصالة. وأدى بالطلبة إلى أن يؤدوا الاختبارات بشكل يرضي الباحث مع عدم المغامرة بإعطاء إجابات جديدة، أو كثيرة، أو من زوايا متعددة تكون غير مضمونة مما قد يؤثر على درجاتهم في الاختبار الذين عرفوا من الباحث أنه سوف يكون له تأثير على مستقبلهم في الدراسة.

ويرى شتاين Stein أن المبتكر يسرع في ابتكار عمل ما من خلال شعوره بحالة من عدم الاتزان، وأنه يستطيع أن يستعيد توافقه مع البيئة من خلال عمله الابتكاري، فالاختراعات جاء بها الإنسان لكي تساعده على التوافق مع ظروف بيئته.

ويقرر أوسبورن، 1963 أن التفكير الابتكاري ليس مجرد عملية عقلية بحتة، ولكنه على العكس من ذلك محكوم من بدايته إلى نهايته بانفعالات المبتكر. فالتفكير الابتكاري – على حد تعبيره – أشبه ما يكون بطاقة معينة تكتسب قوتها من مصدرين أساسيين: هما انفعالات المبتكر، وإرادته.

ويرى عبد الحليم محمود 1977 أن قدرا من التوتر النفسي لازم للأداء الإبداعي على أن يكون هذا التوتر مصحوبا بمناخ نفسي متميز بخصائص الصحة النفسية كالثقة بالنفس أو قوة الرأي والاكتفاء الذاتي، وإلا أدى هذا التوتر إلى تشتيت التفكير الإبداعي.

ويوضح روجرز (Rogers,1972) أن العملية الابتكارية تقوم على أساس وجود دوافع معينة هي الدافع إلى الاتساع والامتداد والنمو والنضوج والميل إلى التعبير عن إمكانيات الكائن وإثارتها ويعتبر عنصر التفتح للخبرة الخارجية جزءا من المسئولية الاجتماعية والحاجة إلى الاتصال والانتماء بينما يرى أن هناك عنصراً آخر وهو التفتح على الخبرة الذاتية: ويتمثل في الاعتماد على الوعي الذاتي للفرد أو ما يسميه روجرز اعتماد الحكم على المصادر الداخلية، فقيمة الفعل الابتكاري لا تحددها المصادر الخارجية كتقريظ الآخرين وفقدهم ولكن تحددها المصادر الذاتية الداخلية أي اقتناعه الشخصي بعمله، ورضاؤه عنه، وإحساسه بقدرة هذا العمل على التعبير عما في نفسه.

وتؤكد رو (Roe,1970) على أهمية الدافعية للتفكير الابتكاري، من خلال البحث الذي أجرته على مجموعة من 64 فردا من العلماء المبرزين وقد كشفت نتائج هذه الدراسة عن وجود سمة بارزة ظهرت بشكل عام لدى أفراد هذه العينة حددتها آن روْ بالرغبة في العمل المتواصل الشاق، وأشار تايلور (Taylor, 1964) أيضا استنادا

إلى بحوث ماكليلاند، إلى دافعية المبتكر التي تأخذ شكل المخاطرة المحسوبة والتفاني في العمل والرغبة في الاكتشاف.

وأكدت البحوث ارتباط المعنى للتعقيد ارتباطا سالباً دالا بالتصلب وعدم المرونة وارتباطا إيجابيا بالميل إلى الاندفاع. كما وجد أن تفضيل الأشياء أو الموضوعات البسيطة يرتبط ارتباطا مرتفعا بالمجاراة الاجتماعية، واحترام العادات والتقاليد، وارتفاع الأحكام الخلقية، واحترام القانون والمشاعر القومية، ومعارضة الاتجاهات التحررية. أما تفضيل الأشياء والموضوعات المعقدة فقد ارتبط إيجابيا بالاهتمامات المتعددة والغنية. وبعدم التقليد وبالتحرر السياسي وبتقدير الابتكار، وحب التغيير. وهم أكثر نشاطا في البحث عن المعلومات الضرورية لحل المشكلات المعقدة إذ يزداد عدد أسئلتهم، ويزداد تنوع أنماط هذه الأسئلة إذا ما قورنوا بزملائهم المرتفعين في التبسيط.

وفي دراسة لبارون (Barron, 1963) اتضح منها أن المبتكرين لديهم دافع قوي لإيجاد النظام حيث لا يظهر وجود أي نظام، وأن هذا الدافع يمثل قدرا من التحدي والاقتحام لمجال غير منظم مليء بالأمور المعقدة والمهوشة. ويقرر بارون أن عدم النظام لدى المبتكر ليس مطلوبا لذاته ولكنه دافع يسمح للمبتكر بالنظر إلى الأمور نظرة خصبة، دون أن يزعجه الاكتفاء بالثابت والمنظم والترتيب والمعتاد من الأمور، وكل ذلك يتم من خلال قدر كبير من الحرية ويسمح له بأن يوجد النظام من خلال قدرته الخاصة وخبرته الشخصية.

ومن الدوافع التي يتصف بها المبتكرون الدافع للاستقلال وهو يمكنهم من تحقيق التوازن بين المجاراة والمخالفة، كما يتيح للمبتكر:

1. التحرر من النزعة التقليدية ومن التصورات الشائعة.
2. لا يفقد لمسة التفكير في أفكار الآخرين، وهذا يتيح له قدرا لا بأس به من التفتح على الخبرة الاجتماعية.
3. التفتح على الذات (الخبرة الذاتية) وتنمية إمكانياتها الإبداعية، لمواجهة الغموض في المواقف الخارجية.

وقد حدد ألامشا (Alamshah, 1967) بعض العوامل الأساسية التي تساعد على ظهور الإمكانات الإبداعية في شكل إنتاج ابتكاري، ومن أهمها عامل الدافعية الذي اشتمل على مجموعتين من العناصر: عناصر موروثة وعناصر مكتسبة وتشير المجموعة الأولى إلى التوترات البيولوجية والتي يسميها بعناصر الدفع وتشير المجموعة الثانية إلى بعض الاتجاهات التي يكتسبها الفرد من ظروف حياته مثل المثابرة والمجازفة والاستقلال. وهذه الفئة الأخيرة هي ما يطلق عليها عناصر الجذب، التي توجه العناصر الموروثة – والتي تأخذ شكل التوترات – في اتجاه معين نحو الإنتاج الابتكاري.

ويؤكد روجرز "Rogers" أن الفرد المبدع يتميز بدرجة كبيرة من الدافعية تكمن وراء ميله الخاص لتحقيق ذاته، أو بمعنى آخر لتحقيق إمكانياته، وهذا الدافع يقف وراء انفتاحه الداخلي على ذاته وانفتاحه الخارجي على العالم، كما أنه أيضا المسئول عن رغبة المبتكر في المخاطرة في مجالات جديدة غير مطروقة.

كما يشير كارل روجرز "Rogers" إلى أن الدافع للتفتح على الخبرة ويعني الخلو من التصلب، والقدرة على الامتداد بحدود المفاهيم والمعتقدات والمدركات والفروض، إنه يعني تحمل الغموض إذا ما وجد الغموض، كما يعني القدرة على تلقي الكثير من المعلومات المتعارضة دون حسم قهري للموقف، ويعبر التطرف عن الانغلاق على الخبرة وهو عامل يقلل من التفتح على الخبرة المميزة للابتكار. فالتطرف يعبر عن افتقاد الوعي بتدرج الحياة (عبد الستار، 1971).

ويبدو أن انفتاح المبدعين على الخبرة يكون سببا من أسباب ميل بعض المبتكرين إلى عدم الحسم. ويشير عدم الحسم إلى وجود قدرات مرتفعة لدى الفرد على مواجهة المواقف (والحكم عليها) من خلال التي يبدو له أنها تتسم بالشك وعدم اليقين، وقد وجد إبراهيم عبد الستار أن الدرجة المتوسطة من عدم الحسم هي الأقدر دون غيرها على تحقيق الانفتاح على الخبرة، وعدم الوصول إلى اللاإكتراث العام وانطفاء الحماس، والتي تمثلها الدرجة المرتفعة والمنخفضة من عدم الحسم.

والدوافع الأخرى التي تحدد الابتكارية هي حب العمل والمثابرة والإصرار والطموح الهادف والموهبة العملية العالية، وتظهر النزعة إلى سيادة الصفة الأخيرة عند

أغلب العلماء، وقد جاء في مقولة لأديسون (Addison) بأن العبقرية تتكون من 1٪ وحي أو إلهام أو إيحاء، 99٪ عمل جاد دؤوب، وأكد ذلك أيضا. كما قال فيثاغورس بأنه يتميز عن الآخرين فقط بالمثابرة والاجتهاد، ومن هنا كان رأي البعض بأن العبقرية هي القدرة على الاحتمال الطويل والصبر.

والفرد المبدع حيث يعمل بجد ويبتكر، فإنه لا يعبأ بالسلطة أو بمكافأة الآخرين له إذ إن مجرد تمرين قدرته على الابتكارية وإشباع ميوله الابتكارية في حد ذاتها مكافأة له بل بالنسبة له أهم مكافأة – كما أن الفرد المبتكر لا يستطيع التوقف عن العمل لأنه لا يستطيع التوقف عن التفكير، وبالنسبة له لا شيء أكثر متعة من العمل الذي يستخدم فيه قدرته الابتكارية، ولا غرابة في ذلك إذ إنه يشبع ميوله ورغباته ويحقق ذاته.

وفي دراسة (عبد اللطيف عمارة، 1981) عن علاقة الدافع للإنجاز بالميول والابتكارية وجد علاقة موجبة دالة بين الميول الابتكارية والدافع للإنجاز لدى البنين والبنات (206 طلاب، 208 طالبات بالصف الأول الثانوي) كما أثبت أنه توجد فروقات دالة في الميول الابتكارية لصالح البنات.

ويرى "كيودر Kuder" عند تحليله لميول الأطفال أنه يوجد دافع قوي وهو الرغبة في الابتكار ويمكن أن نرى ذلك في الأطفال الصغار عندما ينغمسون في اللعب بالطين أو قص الورق أو تلوين الصور، ويظهر ذلك أيضا فما نشاهده من إقبال الأولاد الكبار على العمل فترات طويلة في تركيب نماذج القطارات أو الطيارات أو غيرها من النماذج الخشبية الأخرى.

ويذكر "أبو حطب 1971" دور الميول الابتكارية في السلوك الابتكاري فيقول: "ومن صور الدافعية الأخرى في السلوك الابتكاري تفضيل الاستجابات الجديدة والميل إلى إصدارها وتفضيل التعقيد على البساطة والميل إلى الاستقلال والبعد عن الامتثال ونقصان المسايرة الاجتماعية والميل إلى المخاطرة والتسامح مع الغموض".

كما يجرب الطفل تكوين مركبات بأدواته الكيميائية ويجرب لعبة الميكانيكية في تكوين مكونات غير عادية، فبواسطة قطعة خشب وخيط يصنع آلة موسيقية كما أنه

يجب أن يصمم أشياء غير عادية أن يعمل طيارة ورق أو أجهزة ميكانيكية من بكر الخيط أو من البلاستيك وعيدان الكبريت، وبالتالي فهو يذكرنا بالعالم الذي يتبع المجالات غير المطروقة ليكتشف شيئا جديدا.

6-2 الإبداع والدوافع اللاشعورية

فسر علماء التحليل النفسي الابتكار في ضوء الدوافع اللاشعورية، فمن خلال الدراسة التي أجراها فرويد على الشعراء والفنانين وعلى وجه الخصوص ليوناردو دافنشي ظهر مفهوم الإعلاء أو التسامي لتفسير الابتكار في الفن، وقد حدد فرويد الإعلاء بوصفه استبدال الهدف الجنسي الأساسي بهدف آخر غير جنسي، وبذلك يكون الابتكار مظهرا هروبيا من الواقع الذي لا يستطيع الفرد فيه مواجهة مطالب الإشباع الجنسي الغريزي، إلى عالم آخر خيالي، حيث يطلق فيه الفنان العنان لرغباته الجنسية ولطموحه، ولكي ينجح في ذلك فإن عليه أن يحول خيالاته إلى واقع جديد، من خلال الإنتاج الابتكاري في مجالات الفن والموسيقى والعلم والأدب.

ويرى سويف أن محاولة تفسير الإعلاء يشبه التعليل بالملكات، فالإعلاء فكرة غامضة كل الغموض ولا يمكن الأخذ به باعتباره مفسرا لعملية الابتكار. ويذكر عبد الحليم محمود أن مفهوم الإعلاء لا يفسر لماذا تتجه طاقة الرغبات الجنسية الغريزية إلى ابتكار لدى بعض الأفراد بينما تتجه لدى البعض الآخر إلى مرض نفسي أو عصبي وكذلك عجز مفهوم الإعلاء عن تفسير التوجه إلى نوع معين من النشاط الابتكاري شعرا أو فناً تشكيلياً، أو فرعا من فروع العلم، وكذلك فإن مفهوم الإعلاء ليس من السهل تعريفه إجرائيا وبالتالي قياسه.

ويرى كوبي :L.Kubi أن الصراعات اللاشعورية تضر بالابتكار في كل مجال من المجالات وتعوقه وتشوهه، أما ما قبل الشعور فهو الأداة الرئيسية للنشاط الابتكاري، وأن العمليات قبل الشعورية تظهر تحت تأثير كل من العمليات الشعورية واللاشعورية، التي تتصف كل منها بالتقيد والجمود، ونظرا لما فيه من صراعات غير محلولة تؤدي إلى أنواع من الأداء النمطي المتصلب، ونظرا لأن عملية الابتكار فيما

يرى "كوبي" هي القدرة على إيجاد علاقات جديدة وغير متوقعة، فإن العمل الحر للعمليات الرمزية قبل الشعورية له أهمية كبيرة.

ويرى أدلر "Adler" أن الابتكار ينتج عن شعور بالنقص وخاصة النقص العضوي مما يدفع المبتكر إلى أن يواجه بشجاعة هذا الشعور بالنقص عن طريق التعويض، وهذا ما يميز المبتكر أو العبقري عن العصابي الذي يتخذ هذا النقص حجة لعدم بذل الجهد، ويضخم ما كان يمكن أن يقوم به إذا لم يلحق به ما أصابه، فالشعور بالنقص يحقر الإنسان في نظر نفسه، ويزيد شعوره بعدم الأمن، ولكن هذا الشعور بعينه هو الذي يدفع الشخص المبتكر إلى مستويات عالية من الأداء في بعض الميادين التي لا تنتظر منه.

ويقول أدلر "Adler" أن أثر نواحي النقص العضوي يبدو في دفع الإنسان إلى الحصول على القوة وتحقيق السيطرة بالتغلب على هذا القصور، ومثال ذلك أن يواصل الشاب ذو العضلات الضعيفة التمرين ليحقق لنفسه القوة العضلية أو التعويض غير المباشر بالحصول على القوة من ناحية أخرى غير تلك التي يعاني من نقص فيها، والفتاة القبيحة الوجه التي تحاول جاهدة زيادة معلوماتها وإتقان مهارات عقلية في مجال معين لكي تعوض مشاعر النقص هذه.

وقد دعم أدلر فكرته هذه بأمثلة لإظهار أثر التعويض منها الخطيب اليوناني المشهور ديموستين "Demosten" الذي نما موهبته في الخطابة كتعويض لما شعر به من نقص في القدرة على الكلام، وبتهوفن الذي ألف أعماله الموسيقية الكبرى حينما بدأ يصاب بالصمم، وربما كان يشكو من نقص في حاسة السمع لازمته منذ بداية حياته ولهذا انصب اهتمامه على الموضوعات السمعية، وبدأ تمرينا متواصلا انتهى به إلى أن أصبح من أعظم الموسيقيين.

وقد ناقش كريس "Kris" أهمية النكوص في وظائف الأنا، وباعتباره مصدرا والإنتاج الخيالي الابتكاري. ففي الخيال والأحلام تصبح حالة النكوص هذه واضحة ومهمة بوجه خاص، ولقد أوضح بوش "Bush" أهمية النكوص في محو الحواجز

الدفاعية بين الهي والأنا، وتستثير نمو الأفكار التي لا تعتبر شعورية كلية أو لا شعورية كلية، ولكن توجد في المستوى الذي يسبق الشعور.

وفي دراسة لمنستربرج وموسين "Mussen & Munsterberg" قاما بها للتحقق من بعض الآراء النظرية التقليدية للتحليل النفسي، وخاصة ما يذهب إليه فرويد من أن الفنان (المبتكر) شخص يبتعد عن الواقع، ويركز اهتمامه وطاقته الغريزية في ابتكار حياة خيالية يحقق فيها رغباته المكبوتة للتقدير والحب والشهرة والغنى، وما يذهب إليه ساكس Sachs أحد تلاميذ فرويد من أن الفنانين (الكتاب والشعراء) في حالة احتجاج على والديهم، وأن تقدير الجمهور لعمل الفنان يثبت له أن الآخرين يشاركونه الإحساس بالذنب مما يخفف لديه هذا الشعور، وأن هذا التقدير نفسه يكون بمثابة مكافأة للفنان تجعله يحصل على السرور النرجسي من تقدير الآخرين بدلا من الحصول عليه من ذاته كشخص. وكذلك ما يذهب إليه فنيكل "Fenickel" من أن الفنان شخص منطوي ينسحب من الواقع ويلجأ إلى خيالاته التي تصدر عن رغبات أوديبية" يشعر تجاهها بالذنب، إلا أن مشاركة الآخرين له تخفف من هذه المشاعر.

وقد استخلص الباحثان من آراء مدرسة فرويد الفروض السبعة التالية:

1. الفنانون أكثر من غير الفنانين صراعا مع والديهم.
2. عدد الفنانين الذين يبدون ميولا عدوانية صريحة أقل من غير الفنانين.
3. يعاني الفنانون أكثر من غير الفنانين من مشاعر الذنب.
4. الفنانون أكثر انطواء من غير الفنانين وأغنى في حياتهم الداخلية.
5. لدى الفنانين حاجة قوية للتعبير عن الذات تعبيرا ابتكاريا، أكثر مما لدى غير الفنانين.
6. يبدو الفنانون أكثر من غير الفنانين حاجة للنجاح الشخصي والتقبل.
7. لدى الفنانين أكثر من غير الفنانين رغبة في عدم طاعة والديهم.

وللتحقق من هذه الفروض السبعة استخدم الباحثان مجموعة تجريبية تتكون من 30 طالبا من طلبة الفنون البارزين الذي رشحتهم كلياتهم لهذه الدراسة، ومجموعة ضابطة تتكون من 30 طالبا من طلبة علم النفس والإدارة الاجتماعية والهندسة وعلم

البكتيريا والتجارة وإدارة الأعمال والاقتصاد المنزلي والتربية الموسيقية والعلاقات العامة، وهي تتكافأ مع المجموعة التجريبية من حيث السن والجنس وعام دخول الكلية.

وقد طبق على المجموعتين عشر بطاقات أو صور من اختبار تفهم الموضوع كما طبق عليهم استبيان صمم للحصول على معلومات عن ميول الشخص وأنواع النشاط المفضلة لديه في أوقات فراغه، وأنواع المواقف الاجتماعية التي يفضلها، وأهم القيم لديه، وقد انتهى الباحثان إلى إثبات صحة ستة فروض من السبعة حيث لم يتأكد من صحة الفرض الأول، إذ تبين أن غير الفنانين يبدون سلوكا عدوانيا صريحا، بينما الفنانون يستجيبون غالبا بترك المنزل.

من الدراسة السابقة يتضح أن المبتكر يتميز بشخصية لديها قدر مرتفع من التوتر النفسي يظهر في صورة ميول عدوانية قد يردى إلى الصراع مع الوالدين مما يؤدي إلى الشعور بالذنب والانطواء، كما يؤدي هذا التوتر -إذا كان بدرجة متوسطة- إلى التعبير عن الذات عن طريق الإعلاء إلى ناتج ابتكاري مما يؤدي إلى إشباع الحاجة للنجاح والتقبل سواء من الفرد أو من الآخرين، وهذا يعني أن شخصية المبتكر أكثر اضطرابا من الناس عامة، ولكنها في الوقت نفسه أكثر صحة منهم.

6-3 سمات الشخصية الإبداعية

السمة هي الطريقة المميزة والدائمة التي يختلف بها شخص عن آخر. وقد حددت (زينب شعير، 2001: 274-278) عددا من خصائص المبتكر هي:

1. التوافق.
2. عدم الخضوع لقيود خارجية.
3. التميز بالقدرة على التلاعب بالأفكار.
4. تعدد المسالك والمشاركة في أحداث البيئة.
5. ميل نسبي للتحرر من القيود الاجتماعية، مع التقيد بالتقاليد الاجتماعية إلى حد ما، أي أنه مستقل غير مرتبط بما يقول أو يفعل الآخرون (يتأثر بتفكيره الخاص).

6. يبدو وكأنه غير اجتماعي أو ضد التقاليد الاجتماعية، أي أن علاقاته الاجتماعية ليست طيبة، ولعل تفسير ذلك يعود إلى أن الرفض الإيجابي أو حتى التقييم السلبي من الآخرين، أمور لا تمثل مشكلة بالنسبة للمبتكر حيث يتجه إلى الداخل أكثر من اتجاهه إلى الخارج (توق وعدس ،1984).
7. يتأثر بالمشكلة التي يعمل فيها أكثر من اهتمامه بتقييم المحيطين به، ولهذا يبدو وكأنه غير مهتم بالعلاقات الطيبة التي تسود بين الأفراد.
8. الانفتاح على الخبرة، حيث أن لدى المبتكر استعداد لاستقبال المثيرات التي يواجهها في خبراته بحرية دون دفاعات مختلفة، حيث يسمح لهذه المثيرات بالتجول في الجهاز العصبي دون تشويه بأية عملية دفاعية (عبد السلام عبد الغفار،1977).
9. يتمتع بالثقة بالنفس والاعتماد عليها، وبالغرور بعض الشيء.
10. يتميز بعمليات التأديب الذاتي Self – Deseipline وبحاجة ماسة إلى الخلوة.
11. يهتم بالفرد والحماس والجدية.
12. متقبل لذاته، فهو يتحدث بصراحة عن نفسه وبطريقة غير عادية.
13. قبوله للغموض وتحمله. ولذلك فهو يناضل مع التناقضات الموجود بداخله، من أجل تحقيق نوع من المصالحة الفعالة بينها، وهو شخص متحملا لدرجة متزايدة من التوتر، بينما هو يبحث عن حلول جديدة.
14. درجة عالية من الذكاء.
15. إدراك واعٍ يتمثل في اليقظة، والتهيؤ لاستقبال العالم الداخلي والعالم الخارجي على حد سواء.
16. بعض الشعور بالخجل والعزلة والميل إلى الوحدة.
17. التفكير الحدسي والاهتمام بالقيم الجمالية، وحب الاستطلاع والخيال الخصب.
18. أصالة التفكير والاستبصار.
19. إنسانا خيراً، سهل التكيف، متعاونا يمكن الركون إليه والثقة فيه.
20. مريح، سريع النكتة.

21. حاضر البديهة صريح وسعيد بنفسه وبحياته، سهل المعاشرة، وقد يتصل بالانبساطية (عبد السلام عبد الغفار، 1997).
22. يسهل عليه كسب صداقات الآخرين، كثير الكلام.
23. الإتيان بأفكار غريبة غير مألوفة ولكنها ذات قيمة (Turrance, 1963).
24. تنوع الاهتمامات والأنشطة العقلية.
25. قدرة على تقويم الناتج الداخلي لديه.
26. مسيطر يصعب على الآخرين السيطرة عليه، وإخضاعه لما يتبعونه من نظم.
27. يقضي وقت فراغه في كتبه أو معمله.
28. قدرة عالية على ضبط انفعالاته.

وتضيف (زينب شقير 2001: 236-237) الخصائص التالية لصاحب الشخصية المبتكرة:

1. لديه كمية هائلة من المعلومات العامة.
2. لديه معرفة مكثفة عن مجال واحد أو أكثر.
3. خيال فعال.
4. التعرف على المشكلات أو إنتاجها.
5. إدراك العلاقات والتماثلات واللزوم المنطقي والتفكير التقاربي.
6. تكوين علاقات متباعدة، وأشكال جديدة وتفكير تباعدي.
7. التفكير في طرق عدة لحل المشكلات.
8. أولوية التكيف على التمثيل.
9. القدرة على توصيل النتائج إلى الآخرين.

وقد أكد (كروبلي، ومكلوية، 1989) أن المبدع يتميز ببعض السمات إلى جانب نسبة الذكاء التي تتحدد في:

1. النظرة للحياة نظرة مرنة وليست نظرة جامدة أو مطلقة.

2. النظرة إلى السلطة على أنها أمر تقليدي وليس أمرا مطلقا.
3. لا يميل إلى التفكير الذي ينظر إلى الأشياء بأنها سوداء أو بيضاء.
4. يتميز بالشجاعة الأدبية والإقدام والرغبة في اقتحام الأشياء.
5. الالتزام بالعمل والمثابرة.
6. الثقة بالنفس.
7. الانفتاح على الجديد.
8. الاستقلال والمغايرة وعدم التكيف وقابلية أقل للتكيف.
9. حب التجريب والرغبة في ممارسة المهام الصعبة.
10. توليد سريع للأفكار والتعبير عنها بطلاقة.
11. حب الاستطلاع والمغامرة والتسامح إزاء الغموض.
12. كثرة الإنتاج لعمله الفني وحصوله على العديد من الجوائز الفنية.
13. التمتع بانبساطية عالية وأقرب للاتزان الانفعالي.
14. رفض الخضوع لأوامر الآخرين.
15. انخفاض سمة العصابية.
16. أصالة وتفوق.
17. أكثر سيطرة وأكثر اجتماعية وأكثر اكتفاء للذات.
18. أميل للمرونة بحثا عن كمال الفكرة التي يريد التعبير عنها.
19. قدرة عالية على تحمل المسئولية.
20. روح الفكاهة والمرح.

يعيش المبتكر جوهر وروح الحياة

يعرف ينج (Young,1985:78) الابتكارية بأنها التوجهات التي بواسطتها نحقق ذواتنا، ولذلك تعني الابتكارية تحقيق إمكانياتنا.. وهي تكامل بين جانبينا المنطقي والحدسي، والابتكارية هي أكثر من التلقائية، فهي تفكير متمعن جيد، إنها تفكير

تباعدي من أجل الاقتراب من بعض الحلول، إنها احتمالات منتجة يتم الاختيار من بينها. وهي أكثر من أن ننظر لها على أنها أصالة تعبر عن الغريب والشاذ، فالابتكارية هي تقدم وتغير متصل مع الماضي.

والابتكارية هي أسلوب للحياة يسمى عيش جوهر أو روح الحياة Essence، وهي تتعارض مع الذات الاجتماعية والتي هي إحساس مزيف بالذات، لأنها ليست الجوهر الأصلي والصحيح للإنسانية، فالأطفال المبتكرون يعيشون روح العصر أو جوهر الحياة، أكثر من الطفل العادي وهذا ليس نتيجة جديدة، وقد رأى ماسلو (Maslow, 1990) أن الابتكارية هي طريق للحياة وسماه تحقيق الذات، وكذلك وصفها يونج (Young, 1985) بأنها الحياة التي تسمح بالحرية والمعرفة الحدسية Intuitive والتي نلمسها في التفكير وتبدو في الانفتاح على الخبرة وعدم التقليدية، والاستقلال.

خصائص الذات الاجتماعية

1. منفصلة ومجزأة (نرى أنفسنا بدلالة أقسام أو تصنيفات، فأنا كطالب أو عالم لا يرتبط بأني ككائن حي عاطفي".
2. تركز على لعب الدور وأن يكون الأحسن (الهدف من التربية هو رعاية وعلاج الأطفال في مرحلة الطفولة).
3. منمطة طبقا لمعتقدات ومعارف وآراء ثابتة، وطبقا للمثاليات (كما تنعكس في المعايير الاجتماعية والسلوك الاجتماعي).
4. تنافسية منمطة على الماضي ويطمح نحو المستقبل .
5. يستنزف الطاقة باستمرار من اجل تخليد نفسه (في حاجة إلى طاقة مستمرة تؤدي إلى حياة أفضل).
6. مكبوت (مقموع) بالطبيعة (تقمع السلوك والأفكار الاجتماعية غير المرغوب فيها..)
7. تركز على الحماية والبقاء (في المجموعات الاجتماعية) .
8. تشكل وفقاً لمعتقدات ومعارف وآراء ثابتة.

9. تعمل على كبت الأفكار الاجتماعية المرغوب فيها.

10. تشكل لكي تقوم بوظيفة الانتقاء من بين ما هو سلبي وما هو ايجابي صحيح، خاطئ وجيد، سيء، و مذنب ، بريء

الذات التي تعيش جوهر أو روح الحياة Essence	الذات الاجتماعية التقليدية المحافظة Convention
الملائم واللائق	كينونة الشيء ووجوده
منفصل/ مجزئ	كلي/ غير منفصل
موضوعي	ذاتي
حقائق	حدسي
مغلق/ حذر	منفتح/ اندفاعي
متروي ويحسب حسابه	تلقائي
اعتقاد	حقيقة
يركز على الإجابات	يركز على الأسئلة أو التقصي
مقلد أو محاكي	مجدد
يتعلم حقائق	مستبصر
رد الفعل	الفعل
اقتران شرطي	تجريبي
مكبوت	معبر
يفصل بين السبب والأثر	يرى السبب والأثر
وظيفة الأحاسيس هي وميكانيزم البقاء	أحاسيس متطورة (نامية)
يعيش من أجل الماضي والمستقبل	يعيش اللحظة الراهنة
متصلب	مرن
مراوغ	مباشر
يفكر بدلالة هذا وعكس هذا	يشعر بدلالة البناء والتركيب
منافس	غير منافس
حسي في إدراكه	رمزي
أحلام يقظة من اجل الهروب	أحلام اليقظة من أجل الإلمام والتكامل

وقد قدم دافيز Davis, 1992 عدداً من قدرات التفكير الابتكاري المشتقة من مصادر متعددة هي:

1. الطلاقة.
2. المرونة.
3. الأصالة.
4. الفصيل.
5. التمويل/ إعادة التنظيم.
6. الحساسية للمشكلات.
7. القدرة على تحديد المشكلة
8. التصور، التخيل، الحدس.
9. التفكير التشبيهي والاستعاري.
10. قادر على التنبؤ بالمخرجات والمترتبات.
11. التحليل.
12. التفكير المنطقي.
13. التقييم.
14. التركيز والتلخيص.

ويرى روس Russ 1993 أن سمات الشخصية المهمة للعملية الابتكارية هي: تحمل الغموض، الانفتاح على الخبرة، امتلاك قيمة ما، الاستقلال في الحكم، حب الاستطلاع، حب التحدي والتعقيد ، الثقة بالنفس، حب المغامرة والمخاطرة، وذو دافعية داخلية، وتم التوصل إلى هذه السمات من خلال دراسة المبتكرين المراهقين وكذلك الراشدين .

ولقد أثمر فحص الدراسات السابقة الذي قام به شتاين Stein عن مجموعة الخصائص المتعلقة بالجوانب الشخصية والمرتبطة بالفرد المبتكر، والتي نذكرها فيما يلي:

1. لديه حاجة أو دافع للانجاز.
2. انخفاض الدافع للمجاراة Conformance جف (Gough, 1964)
3. يشعر بالحاجة إلى النظام بارون (Barron, 1958)
4. لديه حب استطلاع (ماري وآخرون، 1964).
5. تأكيد الذات.
6. السيطرة
7. الاكتفاء الذاتي
8. قدرة على القيادة
9. المبادأة
10. دافع للإصرار.
11. يرفض القمع أو يقبل القليل منه.
12. لديه قليل من الشكلية والمحافظة.
13. بوهيمي غير مبال .
14. لديه دافع على الإصرار، ومحب لعمله قدرة كبيرة على العمل/ يتسم بالحيوية والنشاط.
15. قدرة على ضبط النفس .
16. المثابرة.
17. لديه طاقة مرتفعة وهو شخص مجتهد.
18. يتسم باستقلال .
19. لديه اكتفاء ذاتي.
20. يتسم بالنقد البناء، وهو أقل اقتناعاً ورضا.
21. لديه دراية واسعة ودائرة متسعة من الاهتمامات وتعدد الميول .
22. لديه انفتاح على الأحاسيس والعواطف.

23. يميل للذاتية.

24. الإحساس لديه أهم من الفكر.

25. يتمتع بالقيم الجمالية في اتجاهاته وآراءه.

26. القيم الاقتصادية منخفضة (أو غير ناجح كرجل أعمال).

27. لديه حرية في التعبير عما يمكن وصفه بأنه من اهتمامات الأنوثة.

وفي دارسة (عبد الحليم محمود السيد، 1971) عن الشخصية وبعض قدرات التفكير الابتكاري وكان من نتائج هذه الدراسة:

1. ارتباط دال بين تحمل الغموض ولك من الأصالة والمرونة والطلاقة والحساسية للمشكلات.
2. ارتباط دال بين أنا وكل من الأصالة الطلاقة والمرونة.
3. ارتباط دال بين التقلبات الوجدانية وكلاً من المرونة والأصالة.

وفي دراسة أجراها بارلوف على مجموعتين من المراهقين: إحداهما من المرتفعين في الابتكار والأخرى من المنخفضين في الابتكار وقارن بنيهما من حيث بعض سمات الشخصية، وأظهرت النتائج في مقياس كاليفورنيا للشخصية تميز مجموعة المبتكرين عن مجموعة المنخفضين في الابتكار، وذلك في السمات التالية: القدرة على الوصول لمكانة عالية، الحضور الاجتماعي، ضبط الذات، الانطباع الجيد، التحصيل الدراسي عن طريق الاستقلال، الكفاية العقلية، العقلية السيكولوجية (التعقل النفسي)، كما أظهرت نتائج مقياس آخر للشخصية تميز المبتكر بالصراحة والقلق وقوة الذات. وفي مقياس كاتل للشخصية وجد أن مرتفعي الابتكار يتميزون بالتنافس والمغامرة ، الحساسية، البوهيمية، التطرف، ضبط الذات، وسرعة التأثر.

6-4 خصائص الشخصية المبدعة

قدم اجانوفيك Oganovic مجموعة من الخصائص العقلية للشخص المبدع وهي:

1. الفهم اللفظي والقدرة على تعريف وتحديد الألفاظ.
2. القدرة على الإدراك العقلي تتضح في القدرة على تنظيم الأفكار وربطها ببعضها.

3. التصور العقلي ويتضح في القدرة على تكوين صور عقلية واضحة للمعنى المجرد وترجمته إلى كلمات وتفاصيل.
4. الاستدلال القياسي.
5. سرعة إنتاج الأفكار الجديدة المرتبطة بالمشكلات المراد حلها.
6. طلاقة التداعي، وتتضح في القدرة على وضع الكلمات في علاقات ذات معنى لتكوين الأفكار والارتباطات.
7. المرونة العقلية التكيفية، فالفرد يجب أن يكون مرناً لكي يحل المشكلات حلاً ابتكارياً .
8. الخيال، ويرادف اجانوفيك بين الخيال والابتكار.
9. التفكير التقاربي. وهو القدرة على التلخيص والوصول إلى النتيجة المطلوبة كحل لمشكلة.
10. التفكير غير التقليدي Unorthodox، حيث يرتاد الفرد مجالات يخشى الآخرون أن يطأوها، وهذه سمة نادرة ومكلفة.
11. الوعي Awareness فالشخص المبتكر أكثر نشاطاً ويعرف ما يدور حوله، وقد يكون هذا الوعي نوعياً وانتقائياً أحياناً وفق الاهتمامات والظروف التي يشترك فيها .

كما يقدم أوجانوفيك مجموعة من الخصائص الوجدانية والدافعية التي يتسم بها الشخص المبدع وهي:

1. يرغب في أن يعترف به الآخرون.
2. يرغب في العديد من الخبرات وإذا لم يحصل عليها يشعر بالملل.
3. يحتاج إلى تحديات ومشاكل جديدة، ويحب أن ينهمك تماماً في العمل
4. يرغب في أن يعمل تحت أدنى حد من الإشراف .
5. لديه طاقة كبيرة وإنتاج ضخم وهو بصحة جيدة.
6. لديه الرغبة والاستعداد للمخاطرة.

7. يظهر درجة عالية من الولاء والالتزام الخلقي بالنسبة لعمله.
8. يظهر باستقلال، ودهاء، واكتفاء ذاتي.

وفي دراسة ماكينون لمجموعة من المهندسين المعماريين المبتكرين، أسفرت النتائج عن الخصائص التالية: (D.W.Mackinnon)

1. لديهم آراء ايجابية عن أنفسهم، وأنهم يتقبلون ذواتهم مما يسمح لهم بأن يتحدثوا بصراحة عن أنفسهم، ولذلك ينتقدون أنفسهم .
2. منفتحون على الخبرة سواء بالنسبة لعالمهم الخاص أو الداخلي والعالم الخارجي.
3. حدسيون في إدراكاتهم، يبحثون عن معاني الخبرات، وما تتضمنه، وإمكانيات استخدامها.
4. لديهم قيم نظرية وجمالية مرتفعة .
5. لديهم إحساس بأن لهم رسالة في الحياة.
6. لديهم مدى أوسع من الاهتمامات بما فيها الاهتمامات التي تعتبر اهتمامات أنثوية.
7. واثقون في أنفسهم مسيطرون وأقوياء.
8. يتميزون بالتلقائية والاتزان في التفاعل مع الأفراد والجماعات بالرغم من أن مزاجهم ليس مما يمكن وصفه بالمشاركة الاجتماعية.
9. يهتمون بما هو معقد وغير منتظم، ويقتحمون بتحدي ما هو غير مكتمل.

وقام بارون (Baroon, 1963) بدراسة مجموعة من الضباط بالقوات الجوية الأمريكية الذين يتميزون بالأصالة، وقد توصلت الدراسة لتميزهم بالخصائص التالية:

1. تفضيل الأشياء المعقدة.
2. شخصيات أكثر تعقيداً.
3. الاستقلال في أحكامهم.
4. أكثر تأكيداً لذواتهم وأكثر سيطرة.
5. رفض القمع كوسيلة للتحكم في النزعات.

وفي دراسة لسكايفر Schaefer على 800 طالب وطالبة من 10 مدارس ثانوية في نيويورك وجد أن المبتكرين يتميزون عن غير المبتكرين في السمات التالية:

1. التعقيد وتوفيق المتضادات، وهذا الجانب يوضح تصور الذات المليء بالصراعات.
2. الاندفاعية والتماس الجدة وهذا الجانب يمثل الانفتاح نحو تعبيرات مندفعة ورغبة في خبرات جديدة.
3. الاستقلال الذاتي وتأكيد الذات.

ويقدم (تورانس، 1962) قائمة بنتائج بحوث العلاقة بين الابتكار وسمات الشخصية، حيث يعتبر هذه السمات الشروط الضرورية للأداء الوظيفي الجيد في العملية العقلية التي تدفع للابتكار، وفيما يلي بعض هذه السمات:

1. غيبا التهديد الذاتي والرغبة في المجازفة.
2. تميز الذات، وإدراكها على أنها مختلفة عن الآخرين.
3. التفتح للأفكار وللآخرين.
4. الثقة في إدراك الأفكار والواقع.
5. التوازن بين الحاجة الشديدة لتكوين علاقات اجتماعية والرفض المرضى لها نتيجة الحاجة لتحقيق الذات.

ويؤكد تورانس على تأثير المجاراة في كف العملية الابتكارية، ويرى أن ضغط المجاراة الاجتماعية مسئول عن جزء كبير من الهبوط في منحنيات النمو عند أعمال معينة، وأن هذه المجاراة ترتبط بنمط التربية الأسرية، ويفسر انحدار القدرات الابتكارية في السنة الرابعة حيث تبدأ في هذه الفترة حاجة الطفل إلى صدق مشترك لآرائه مما يخيفه من تلقائية التفكير دون التأكد من آراء الوالدين الابتكارية، وغير المعتادة مصدراً مباشراً للضغط على الطفل لمجاراة التقليدي والشائع .

ويرى كنيلر (Kneller, 1965) أن المجاراة تكف السمات المطلوبة للابتكار لأن الشخص المجاري أكثر اعتماداً على الآخرين، وأقل ثقة بنفسه، ومن ثم فهو يفتقر إلى الإيمان بأفكاره الخاصة في مقابل أفكار الجماعة، وأكثر ميلاً للامتثالية في الآراء، وأكثر

تسلطاً وتسلطية، وهو باحث دائماً عن الأمان والقبل، وبذلك يغلق على نفسه أية خبرة جديدة، ويتجنب الابتكار لما فيه من قدرة على التحدي.

والأمر بالنسبة لغير الجاري ليس على العكس تماماً من هذه الصورة. فهو يبدو بأنه ذو أصالة وابتكار بسبب انخفاض انصياعه، وانخفاض اتجاهاته التقليدية، ولكن هذا السبب نفسه قد يعمل على كف ابتكاريته، لأن هذا الميل قد يخلق لديه تمركزاً ذاتياً عميقاً ، يحول طاقاته الابتكارية إلى مكان ثانوي لانشغاله بإثارة التمرد والسخط لحد ذاتها. وهو يجازف أيضاً مجازفة خطيرة بإبعاد نفسه عن التفكير في الآخرين محولاً نفسه إلى شخص ذاتي إلى حد بعيد.

وعلى هذا فإن الجاراة كعدم الجاراة كلاهما يميل إلى كف التفكير الابتكاري، وأن ما يدفع إلى الابتكار هو الدافع إلى الاستقلال، فالشخص المستقبل (كما يرى كنيلر) أكثر قدرة على الانجاز الابتكاري لأنه يكد التوازن بين التمركز مع الجماعة والتمركز مع الذات. فهو على عكس الجارين أصيل في أفكاره، ومتفتح للخبرة وهو يشبه غير الجارين في أنه غير ميال للتقليدية ولكنه يختلف عنهم في أن نزعته اللاتقليدية تتبع لا بسبب رغبة فيها في حد ذاتها، ولكن بسبب تفتح الإمكانية الابتكارية ذاتها، وهو يبتعد عن أفكار الآخرين، ولكنه لا يفقد لمسة التفكير في مجتمعه أو أفكار الآخرين.

وقام (تورانس، 1972) بدراسة مقارنة لمجموعتين من أطفال المدارس الابتدائية من ذوي الطاقة المرتفعة للابتكار والأخرى من الأطفال العاديين. وقد وجد أن تلاميذ المجموعة الأولى أكثر مرجاً، ولديهم شهرة واسعة بين زملائهم نظراً لما يقدمون من أفكار غريبة، وهو أكثر انطلاقاً من غيرهم من حيث أفكارهم، ويتضح من نشاطهم الخلو من الكف وما يعوق الفرد عن الاسترسال التلقائي في نشاطه.

وفي دراسة (المحمود أبو مسلم، 1980) وجد فروقات دالة إحصائياً بين مرتفعي الابتكاري ومنخفضي الابتكارية في الأبعاد الثلاثة لمفهوم الذات (تقبل الذات، تقبل الآخرين، الإحساس بالتباعدية) لصالح المبتكرين، كما وجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين مرتفعي ومنخفضي الابتكارية في مستوى الطموح، لصالح المبتكرين.

ومن الدراسات المعروفة التي تناولت خصائص شخصيات المراهقين دراسة جتسلز وجاكسون (Getzels and Jackson, 1962) وقد قارنا فيها بين المراهقين الأذكياء جداً والمبتكرين جداً، وقد وجد في هذه الدراسة أن تحصيل المراهقين المبتكرين كان ممتازاً ومساوياً لتحصيل المراهقين الأذكياء بالرغم من أن متوسط نسبة ذكاء المراهقين المبتكرين كان يقل عن متوسط نسبة ذكاء المراهقين الأذكياء بـ 33 نقطة، وكان التلميذ الذكي يعتبر مرغوباً فيه بينما لم يكن يعتبر التلميذ المبتكر كذلك. وفي إنتاجهم المبني على الخيال كان المراهقون المبتكرون يستخدمون موضوعات متحررة من القيود ونهايات غير متوقعة وكانوا يعمدون إلى الفكاهة واللعب، وقد كان هناك فرق لكل من هاتين المجموعتين، فقد اختار 62٪ من المراهقين المبتكرين منها غير مألوفة مثل مغامر، مخترع، كاتب بينما اختار 16٪ فقط من المراهقين الأذكياء، مثل هذه المهن، واختار 84٪ منهم مهناً مألوفة مثل طبيب، محام، مهندس، وقد استنتج جتسلز وجاكسون من دراستهما أن "جوهر أداء المراهقين المبتكرين يكمن في قدرتهم على أن ينتجوا أشكالاً جديدة، وأن يخاطروا بالربط بين المبادئ التي تعتبر عادة مستقلة وغير متماثلة، وأن يتجهوا إلى اتجاهات جديدة" ويبدو المراهق المبتكر ممتلكاً للقدرة على أن يحرر نفسه من المألوف وأن يفترق عن المعتاد وهو يبدو مستمتعاً بالمخاطر المرتبطة بعدم اليقين والمجهول وعلى خلاف ذلك. فإن المراهق الذكي يمتلك بدرجة كبيرة القدرة والحاجة إلى أن يركز على الأشياء العادية ، والى أن يوجه يسير في اتجاه الاستجابة الصحيحة والمعتادة كما يبدو أنه يبتعد عن المخاطرة وعدم اليقين المرتبطين بالمجهول، كما يبحث عن الأمن والطمأنينة المرتبطين بما هو معروف، (Getzels and Jackson, 1963).

وقد أكد كلارك (Clark, 1979) أن المبتكرين يتميزون بالصفات الآتية:

1. لديهم طاقة وحيوية.
2. القدرة على تحقيق الأفكار اللاشعورية وما قبل الشعورية.
3. القدرة على تقديم الأفكار غير العادية.
4. أكثر حساسية.

5. يكثرون من الفكاهة وأحلام اليقظة.
6. القدرة على التذوق الفني.
7. يظهرون أساليب عقلية مختلفة أثناء النشاط الابتكاري.
8. يقدمون إضافات جديدة وتفاصيل أكثر ومشكلات عندما يقدم لهم حل جديد.

وقد قام (عبد السلام عبد الغفار، 1963) بدراسة العلاقة بين عوامل التفكير الابتكاري، وبين السمات الانفعالية والعوامل الدافعية لدى تلاميذ المرحلة الثانوية، وقد استخدمت في هذه الدراسة عينات من التلاميذ والتلميذات بإحدى المدارس الأمريكية وكانت من نتائج هذه الدراسة اتسام التلميذ المبتكر بأنه إنسان خير سهل التكيف، متعاون، يمكن الركون إليه والثقة فيه، وهو فرد مرح وسريع النكتة، وحاضر البديهة، صريح وسعيد بنفسه وبحياته، ويعبر عن نفسه بسهولة، وهو شخص اجتماعي، سهل المعاشرة، وباختصار هو إنسان يتصف بالانبساطية وفي ذات الوقت يعتمد على نفسه، وله آراؤه الخاصة التي يستقل بها عن غيره.

وفي دراسة لبارون Barron عن العلاقة بين الأصالة وبعض سمات الشخصية، على عينة من 100 شخص من ضباط القوات الجوية الأمريكية، واختار من هؤلاء الأشخاص 15 شخصاً من ذوي الأصالة المرتفعة، 15 شخصاً من ذوي الدرجات المنخفضة في الأصالة، وقد وجد تميز المجموعة الأولى عن المجموعة الثانية في تفضيل التعقيد والديناميكية النفسية المعقدة، والاستقلال في الحكم والسيطرة، وتأكيد الذات، ورفض القهر كميكانيزم لضبط الدوافع.

ويذكر أرثر كروبلي A.Croplley أن هناك نظرية تتضمن ستة مظاهر محددة للابتكار هي: المعرفة، الاستبصار، الدافعة الداخلية، شجاعة في اقتناع الفرد، العوامل الشخصية الخاصة كالمرونة وأخيراً الملائمة، وهذه الخصائص تتداخل مع خصائص الذكاء، فالاستبصار يتضمن انتقاء المعلومات، والدوافع الداخلي مطلوب لاكتساب المعرفة، والمرونة من متطلبات الذكاء والابتكار.

وقد قدم دافيز (Davis, 1992) مجموعة من خصائص الابتكارية هي: الحساسية بالمشكلات والتي تشمل القدرة على التنبؤ بالصعوبات واستنتاج المعلومات الناقصة،

وتوجيه سؤال جيد، والقدرة على تحديد المشكلة الحقيقة وتبسيطها بحذف العناصر غير الضرورية، مما يتيح إمكانية الوصول لحلول جديدة.

وفيما يلي تحليل وتوضيح لعدد من سمات الشخصية الابداعية:

1. **الاستقلال الشخصي**: إن الشخص المبدع يكون متحرراً بشكل نسبي من القيود الاجتماعية، إنه غير متقيد بالتقاليد، وأن عدم تقيده هذا مرتبط فقط بإبداعه، إنه ليس في الحقيقة متقيد أو غير مقيد، وإنما هو مستقل، من حيث إنه غير مرتبط بما يقوله الآخرون أو يعملونه- إنه لا يهتم بالانطباعات التي يتركها على الآخرين، إنه مهتم بالعمل وليس بنفسه، إن الأشخاص المبدعين ليسوا متقيدين فيما يتصل بميدان إبداعهم، إن مثل هذا الشخص يدرك بأن بعض درجات التقيد هي ضرورة العيش في مجتمع منظم، إن الخروج من المشكلة التي يفرضها محاولة قسمة السلوك إلى متقيد- غير متقيد هو في أن يحاول الفرد إيجاد توازن بين هذين الاتجاهين المتعاكسين حتى يمكن له أن يحيا بسهولة في مجتمعه وأن يعمل على تنشيط تطوره، وأن يكون قادرا على احتمال وجود مشكلة عدم التقيد في المجال الخاص بإبداعه.

ويرى (عبد الغفار،1977) أن استقلال المبتكر في تفكيره وعدم خضوعه إلى ما هو مألوف يبدأ بإدراك الفرد لما لا يدركه الآخرون ممن يعملون في مجاله، فمثل هذا العمل العقلي يحتاج إلى الاستقلالية والاعتماد على النفس، فالابتكار يعني إنتاج شيء جديد لا يتفق ولا يتماثل مع ما هو كائن، ومثل هذا العمل الابتكاري يحتاج إلى شخصية مستقلة تتجاوز ما هو مألوف ومتفق عليه وتتخطى المعايير السائدة ولا تساير ما هو موجود.

2. **الدور الجنسي للشخص المبدع**: إن هناك ميلا ثابتا عند الرجال المبدعين لأن يحصلوا على علامات مرتفعة على مقياس الأنوثة بالمقارنة بزملائهم غير المبدعين، وان هذا المستوى المتدني لذكورتهم يرجع لعدم تقيدهم بالأدوار التقليدية للرجال في بيئتهم، إن الرجل المبدع قادر على تطوير أو إظهار الميول الذكائية والحضارية التي هي ليست ذكورية أو أنوثية دون أن يشعر بالتهديد، والذكر المبدع أيضاً قادر على التعبير عن صفاته الأنوثية دون أن يشعر بالتهديد، والذكر المبدع أيضا قادر

على التعبير عن صفاته الأنثوية والذكورية، على حد سواء، إنه قلما يرتبط بهويته الذكورية Masculinity لأنه أكثر استقلالية من معدل الذكور الذين يحصلون على علامات عالية على اختبار الذكورة.

3. **تحمل الغموض(Tolerance of Ambiguity)**: إن استقلال الشخص ذي المستوى الإبداعي المرتفع يظهر من خلال مستوى تحمله للغموض في حياته، ومن خلال رغبته لتقبل الشكوك والتعقيدات في الوجوه من حوله. إنه لا يشعر بأنه مجبر على فرض القيود على الأسئلة والاستفسارات والتغاضي عن المتناقضات الواضحة، وفرض إدراكات ومفاهيم بسيطة على مشاكل الحياة، إن الأشخاص المبدعين معرضين لأن يتعرفوا على التعقيد ويقبلوا به، وحتى يرحبوا به، وإن تفضيلاتهم الإدراكية هي على الأغلب تجاه المعقد وغير المنظم من الأشياء.

ويرتبط تحمل الغموض بمستوى قدرة الأفراد على تقبل ما يحيط بهم من متناقضات وما يتعرضون له من موضوعات أو أفكار أو أحداث غامضة غير واقعية وغير مألوفة حيث يستطع بعض الأفراد تقبل ما هو مألوف وشائع، كما أنهم يستطيعون التعامل مع الأفكار غير الواقعية أو الغريبة عنهم في حين لا يستطيع البعض الأخر تقبل ما هو جديد أو غريب ويفضلون في تعاملهم ما هو مألوف وواقعي، ففي أحد طرفي هذا البعد يلاحظ الأفراد الذين لديهم استعداد لتحمل وتقبل الأحداث والأفكار التي تختلف كثيرا عن المألوف أو الشائع ويمكنهم كذلك من اتخاذ خطوات إيجابية تقديمية وإبداء آراء غير واقعية. أو أفكار غريبة، أما في الطرف الآخر فيوجد أولئك الذين لا يتحملون الجديد أو الغريب والذين يفضلون كل ما هو واقعي وكل ما هو تقليدي.

4. **حب الاستطلاع، وهو يتضمن الخصائص التالية:**

أ. الاستجابة الإيجابية للعناصر الجديدة أو الغريبة أو المتعارضة أو الغامضة في البيئة، والتحرك نحوها، ومحاولة استكشافها.

ب. إظهار الفرد حاجة أو رغبة نحو مزيد من المعرفة لنفسه ولبيئته.

ج. تفحص البيئة حثا عن الخبرات الجديدة.

د. المثابرة في فحص أو استكشاف المثيرات من أجل مزيد من المعرفة بتا.

ويطلق ماسلو (Maslow,1971) على حب الاستطلاع «الابتكارية الأولية» ويرى أنها تأتي من اللاشعور، وهي مصدر الاكتشاف الجديد، مصدر الجدة الحقيقية، مصدر الأفكار التي تنحرف عن الواقع عن هذه النقطة، وهي تختلف عن الابتكارية الثانوية، التي تطلق على الإنتاج أو العائد، ويؤكد ماسلو أن النوع الأول موجود لدى كل طفل سليم، ولكن الأغلبية تفقده مع النمو.

5. **تحمل الأخطاء**: لكي يصبح الفرد مبتكرا في فكره وعمله، فإنه يجب عليه ألا يكون خائفا من الوقوع في الخطأ، إن عملية القيام بإعطاء مدى واسع من الحلول البديلة لمشكلة ما والمحافظة على اتجاه تفكيري غير متشنج، التي هي من خصائص الأشخاص المبدعين، يتطلب عدم الاكتراث بالوقوع في أخطاء، إن هذا لا يعني أن الأشخاص المبدعين يعتبرون الأخطاء غير مهمة، ولكنهم يعتبرون عدم تحقيق الفرضية هو خطأ في المعلومات وليس انهزاما شخصيا أو عيباً ذاتياً، إن الشخص الذي يتمتع بقدرة كبيرة على إعطاء الاحتمالات المتعددة لحل مشكلة ما، وبحرية التعبير عن مشاعر تجاه هذه الاحتمالات سيكون عنده قدر كبير من القدرة على تحمل الوقوع في الأخطاء.

وعندما تبدأ العملية الإبداعية من المرحلة الأولى، والتي يتم فيها إعطاء كل الاحتمالات، إلى المرحلة الثانية، التي يتم فيها تحديد الاحتمالات ذات الصلة، فإن اتجاه الخطأ يتحول إلى اتجاه رفض الخطأ، وهذا يعني أن الشخص المبدع يجب أن يكون مرنا في الانتقال من اتجاه القدرة على احتمال الخطأ إلى الاتجاه المتضمن القيام بعملية التقييم النافذ ونبذ الأخطاء، ولا يجد أياً من هذين الاتجاهين يقول بأن الخطأ شيء سيء، إن الممارسات التربوية لها تأثير كبير إما في توريط الأطفال أو تجنبهم السير في الاتجاه الذي يؤدي إلى الوقوع في الأخطاء، وإن إجراءات الفحوص التشخيصية والتحصيلية والتي يتم فيها التعرف. على لماذا أن أحد الاحتمالات أقوى من الآخر، والتي يتم فيها أيضا شرح الأسباب التي أدت

الأخطاء الناتجة إما عن النقص في عدم الفهم، فإنها يمكن أن تكون ذات فائدة أكثر من كونها دالة على ما هو صحيح وما هو خاطئ.

6. **الاجتماعية والإبداع:** إن الأشخاص المرتفعين في مستوى ليسوا مرتفعين عن مستوى علاقاتهم ومزاياهم الاجتماعية إنهم غالبا ما يعطون الانطباع إما بأنهم غير اجتماعيين أو إنهم ضد التقاليد الاجتماعية، وبوجه عام، فإن الشخص المبدع، ليس اجتماعياً أو ضد التقاليد الاجتماعية، فالمبدع ببساطة أقل حرصاً من الشخص العادي، لأن يحظى بالتقبل الإيجابي من أقرانه، وإمكانية إعطائه تقويما سلبيا من الآخرين، أو مقابلتهم له بالرفض الاجتماعي لا يكون سببا لانزعاجه الشخصي، إنه يتجه إلى الداخل أكثر من اتجاهه إلى الخارج، إنه أكثر تأثرا بمتطلبات المشكلة التي يعمل عليها أكثر من اهتمامه بتقييم الناس من حوله له، ولهذه الأسباب، فإن الشخص المبدع جدا لا يأبه كثيرا للمجتمع، إنه ليس مهتما بالديناميات الجيدة التي تسود الجماعة أو العلاقات السلسة مع الآخرين ولذلك فهو دائما يظهر وكأنه غير اجتماعي أو ضد التقاليد الاجتماعية.

7. **القلق عند الأشخاص المبدعين:** من الجدير بالذكر أن قلق المبدعين في نوعيته يختلف عن قلق الأشخاص العصابيين المضطربين، إن القلق المرتفع عند الشخص الذي يتمتع بقدرة ابتكارية عالية يمكن أن يكون نتيجة لسببين أولهما عدم ر ضاه عن أوضاعه أو مدى تقدمه بالنسبة للصورة التي يتوقعها من نفسه، وقد أظهرت الدراسات الحديثة أن الفرق بين ما يحققه الفرد فعلا وما يتوقع لنفسه أن يحققه يعود لمستوى النضج والمستويات الإدراكية للفرد أكثر من كونها عائدة إلى أمراض نفسية، كما كان يعتقد سابقا، والاتجاه العام لهذه الفروقات هو تزايدها مع العمر، كما ان هناك الدليل على أن هذه الزيادة هي نتيجة لزيادة قدرة الفرد لأن يصبح أكثر حساسية لمجموعة من القيم المحددة بشكل متقن ولأن يغرس هذه القيم داخل مفهومه لذاته الحقيقية وذاته المثالية بشكل أجود ويدرك نفسه الحقيقية بشكل سليم، فإنه يضع على نفسه متطلبات أكثر من السابق، وعندما يصبح غير قادر على تلبيتها، فإنه يكون أكثر وعيا للفرق بينهما من الشخص الأقل نضجاً والذي لا يقف على طبيعة هاتين الذاتيين(المثالية والواقعية) في حياته.

8. **نظام القيم عند المبدعين:** إن الأشخاص المبدعين هم أكثر اهتماما بالمعاني المفاهيمية الواسعة من الأشخاص العاديين، إنهم في العادة لا يهتمون بالتفاصيل الصغيرة أو في الحقائق من أجل ذاتها، إنهم أكثر اهتماما بالمعاني وبالعلاقات وتوظيف المعلومات أكثر من المعلومات نفسها. وفي إحدى الدراسات عن القيم فقد صمم اختبار لقياس القدرة النسبية لستة من القيم أو مجالات الاهتمام، (النظرية، الاقتصادية، الفنية، الاجتماعية، السياسية، الدينية)عند ذوي الإبداع المرتفع من مختلف الميادين، وقد كانت درجاتهم عالية في المجالات النظرية والجمالية، إنه ليس مستغربا ان نجد هؤلاء المبدعين مهتمين بالنواحي النظرية أكثر من اهتمامهم بالنواحي العملية، ولكن الاهتمام العالي للرياضيين والعلماء بالنواحي النظرية أكثر من اهتمامِهم بالنواحي العملية، ولكن الاهتمام العالي للرياضيين والعلماء بالنواحي الجمالية يدعو إلى الدهشة، وعلى أية حال، فإن الكثير من الأفراد المشتغلين في المستويات المتقدمة في الرياضيات والعلوم يصبحون مندمجين عاطفيا في الأمور والخبرات الجمالية، وبقراءة مذكرات الرجال المبدعين جدا. نجد هؤلاء الأشخاص يتميزون بأن لهم مجموعات واسعة من الاتجاهات والقيم وليس فقط مجرد مجموعات من الطرق والأساليب لحل المشاكل.

يقرر شتاين Stein [انه ليس هناك رأي قاطع حول ما إذا كانت خصائص الشخصية تسبق إبتكارية الشخص أو تليها (أي هل كانت هي سبب ابتكارية الفرد أو أنها من نتائجها) وكما هو معلوم فإن الارتباط لا يعني وجود علاقة سببية. مثال لك هل من الضروري أن يتصف الفرد بالثقة بالنفس أو بالاكتفاء الذاتي حتى يصبح مبتكرا؟ أو هل توفر القدر اليسير من الثقة بالنفس يؤدي بالضرورة إلى بداية العملية الابتكارية. وبعد إن ينتهي الفرد من هذه العملية بنجاح فإن ذلك يزيد الثقة بالنفس بما يؤدي إلى زيادة التقدير.

ويجدر الإشارة إلى انه على الرغم من أن خصائص الشخصية الإبتكارية التي تناولناها ذكرت منفصلة ومستقلة بعضها عن بعض إلا أنها تكون نمطا متكاملا من الخصائص الذي يلعب دورا هاما وحاسما للابتكار.

ويلاحظ أن الشخصية الإبداعية، مركبة ومعقدة وتجمع خصائص تبدو أنها متناقضة مثل الحساسية مع الحزم، والذكاء المرتفع مع السذاجة، وهي شخصية ذكورية (الاستقلال والثقة بالنفس والحزم) وأنثوية بطريقة مصطنعة (حساسة وبدهية). كما يلاحظ أن الناتج الابتكاري يتطلب معرفة عميقة ولكنه متحرر من قيودها. وتتطلب الابتكارية اختلاف والمحراف عن المعايير الاجتماعية. ولكن ذلك يجب أن يتم بشكل يجيزه المجتمع.

ومما يؤكد أيضا أن الشخصية الإبتكارية مركبة ومتناقضة، ما يلي:

- الانفتاح مع التكامل وغير التكاملية.
- قبول التخيل وأحلام اليقظة مع المحافظة على إحساس قوي بالواقع.
- اتجاهات نقدية وحيداية مع حل بناء للمشكلة.
- حياد وبرود، مع نفس الوقت عاطفي ورحيم ومحب.
- شعور بالمركزية مع الغيرية.
- نقد الذات والشك بها مع الثقة بالنفس.
- الاضطراب والتركيز جنبا إلى جنب مع الاسترخاء.

ويتضح من الدراسات الخاصة بسمات الشخصية الابتكارية، أن الخصائص النفسية للمبتكر تجمع بين المتعارضات فهو تأثر ولكنه لا يعمل ضد المعايير الاجتماعية القائمة. وإن كان يتناول هذه المعايير بالتفكير والتأمل ويرفض الخضوع لها خضوعا سلبيا. يجمع بين سمات الصحة والمرض النفسي. فهو متوافق وبناء ولكنه هدام أيضا. خيالي لكنه يأتي بالجديد. منطو وفردي ومنعزل ولكنه يشارك في الأنشطة ويتولى القيادة ومعتمد على نفسه. ويحب الاستطلاع والانفتاح على العالم الخارجي. (الكناني، 1990).

ويعاني المبتكر من توتر شديد للتوفيق بين هذه المتعارضات الكامنة في طبيعته، مع محاولة تحمل هذا التوتر والحد منه، وهذا التوتر يعانيه، أيضا عند وصوله إلى حل ابتكاري لمشكلة لم توضع له. بل وضعها بنفسه ولنفسه، وذلك التوتر الذي يعانيه أيضا نتيجة لصراعه مع بيئته ومطالبها ومعاييرها وضغوطها عليه.(خير الله.1975).

ويؤكـد تـورانس (Torrance,1965) أن الأشـخاص المبتكـرين مـستقلون في تفكيرهـم وأعمـالهم. منفـتحين علـى الخـبرة ، جـادين في طلـب المعرفـة، واتجـاههم الإدراكي يعبر عن عقـولهم المتـسائلة، يملكـون الـشجاعة في التعامـل مـع التناقـضات ويمكنهم التوفيق بينها عن طريق التعبير المنفرد عـن أنفـسهم، كـذلك يـرى الـشخص المبتكر واثقاً من نفسه، مؤكداً لذاته متحرراً من القيود والتقليديـة، قـادراً علـى إدراك الثغرات والأخطاء واستغلالها، بل يستغل الأمور التافهة من وجهـة نظـر العـاديين في الابتكارات العظيمة. وقد يكون في بعض الأحيان معتزا بنفسه.

كما يجمع الشخص المبتكر بين خصائص متعـددة متناقـضة أحيانـا، ومتجانـسة أحيانـا أخـرى فهـو ينـدفع إلى مطالـب المجتمـع تـارة، ورافـضا الخـضوع إلى الـنظم الاجتماعية المتفق عليهـا، كمـا يتـصف بالاسـتقلال وتقبـل الـذات والتحـرر وعـدم المسايرة، وارتفاع مستوى طموحه وتعدد ميوله واعتماده عن نفسه. كما يتميز بالمرونـة مما يجعله شخصا مستقلا متكيفا بذاته (عبد السلام عبد الغفار 1977).

مراجع الفصل السادس

1. أحمد أبو زيد (1985): الظاهرة الإبداعية، عالم الفكر، وزارة الإعلام بدولة الكويت ص ص 3-24 .
2. أحمد عبد اللطيف عبادة (1993): قدرات التفكير الإبتكاري في مراحل التعليم العام: دار الحكمة، البحرين.
3. أحمد عبادة (2001) قدرات التفكير الإبتكاري في مراحل التعليم العام، مركز الكتاب للنشر.
4. إبراهيم أحمد مسلم (1993): الجديد في أساليب التدريس حل المشكلات، تنمية الإبداع، تسريع التفكير العلمي دار البشير للنشر والتوزيع.
5. أشرف أحمد عبد القادر (1992: دراسة المناخ المدرسي في المرحلة الثانوية وعلاقته بأسلوب التفكير الإبتكاري لدى التلاميذ، المؤتمر الثاني عشر، رابطة التربية الحديثة وكلية التربية جامعة المنصور.
6. إدوارد دي بونو (1990): تعليم التفكير ترجمة عادل ياسين وكمال أمين مركز المعلومات التربوية، الكويت.
7. إبراهيم الفار وآخرون (1996): أثر المناشط الصفية واللاصفية في تنمية التفكير الابتكاري لدى تلاميذ مرحلة التعليم الابتدائي بدولة قطر، ندوة دور المدرسة في تنمية التفكير الابتكار، جامعة قطر.
8. أمينة سيد عثمان (1990): دراسة تقويمية للتعرف على دور المدرسة في اكتشاف وتنمية القدرات الإبداعية عند تلاميذ الحلقة الأولى من التعليم الأساسي المؤتمر السنوي الثالث للطفل المصري المجلد الثاني، القاهرة.
9. أنور الشرقاوي (1999): الابتكار وتطبيقاته، جـ 1، الانجلو المصرية.
10. بدر عمر (1996) علاقة الابداع بالخيال والذكاء، دور المدرسة في الأسرة والمجتمع في تنمية الأبتكار، جامعة قطر.

11. الكتاني، ممدوح (2005). سيكولوجية الإبداع وأساليب تنميته/ دار المسيرة، الأردن.

12. ثائر حسين (1995) آثر برنامج تدريبي لمهارات الإدراك والتنظيم والإبداع على تنمية التفكير الإبداعي لدى عينة أردنية من طلبة الصف الثامن رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الأردنية الأردن – عمان .

13. جابر عبد الحميد جابر (1997) قراءات في تنمية الابتكار دار النهضة العربية.

14. حسنين محمد الكامل (1990): الفروق بين الجنسين في الابتكارية اللفظية لدى الطلاب الجامعيين المنيا: مجلة البحث في التربية وعلم النفس، جامعة المنيا، المجلد4، العدد1 ص ص:1-17.

15. دين كيث سانمينان (1993): العبقرية والإبداع والقيادة، (ترجمة): شاكر عبد الحميد، سلسة عالم المعرفة الكويت المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، العدد 176.

16. دين كيث سميث (1993) العبقرية والإبداع والقيادة، ترجمة شاكر عبد الحميد، الكويت عالم المعرفة.

17. رجب الشافعي وأحمد طه(1992): التغيرات النمائية في الموهبة الإبداعية لدى الأطفال من الحضانة وحتى الخامسة من التعليم الأساسي، دراسة تطورية، مجلة علم النفس، العدد 23، السنة السادسة، ص ص 90-106.

18. رشاد عبد العزيز موسى (1990): الضبط الداخلي- الخارجي وعلاقته بالأصالة، القاهرة: مجلة التربية- جامعة الأزهر، العدد 16 ص ص 231-247.

19. رشاد موسى ومحمود غندور (1990): المبتكر ودافعيته للإنجاز، مجلة كلية التربية، جامعة الزقازيق، العدد11، ص63-91.

20. زكريا الشربيني ويسرية صادق(2002) أطفال عند القمة، دار الفكر العربي.

21. زكي نجيب محمود (1991: رأي في الإبداع وضرورة تنميته في عملية التربية والتعليم في مراد وهبة، الإبداع والتعليم العام، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة، ص ص 27-30.
22. سناء حجازي (2001) سيكولوجية الإبداع دار الفكر العربي.
23. سلوى سامي الملا: الإبداع والتوتر النفسي، دار المعارف، 1972.
24. شاكر عبد الحميد (2001): علم نفس الإبداع، دار غريب، ب ت .
25. شاكر عبد الحميد (1995): علم نفس الإبداع، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
26. شاكر عبد الحميد (1993): الخيال وحب الاستطلاع والإبداع في المرحلة الابتدائية، مؤتمر الطفل العربي مبدعاً، كلية التربية النوعية ببور سعيد، ديسمبر.
27. شاكر عبد الحميد، عبد اللطيف خليفة (1990): العلاقة بين حب الاستطلاع والإبداع في المرحلة الابتدائية، دراسة مقارنة بين الجنسين، المؤتمر السادس لعلم النفس في مصر من 22-24 ينابر، القاهرة: الجمعية المصرية للدراسات النفسية، ص 515-545.
28. صفاء الأعسر (2000) الإبداع في حل المشكلات، دار قباء للطباعة والنشر .
29. صائب أحمد الألوسي (1976): أساليب التربية المدرسية في تنمية قدرات التفكير الابتكاري، رسالة الخليج العربي، 5(15)،17-79.
30. صفية أحمد محي الدين حمدي (1992): العلاقة بين الابتكار الحركي وبعض المتغيرات النفسية والتحصيل الحركي، رسالة دكتوراه غير منشورة كلية التربية الرياضية للبنات بالقاهرة، جامعة حلوان، ص 24.
31. Mackinnon, D.W (97): Creativity A multifaceted phenomenon, In: Rpslansky (Ed) Creativity, London North Hall.
32. Martindale, C. and Greenougii, J (1997): The Effect of Increased Arousal on Ceative and in-tellectual performance, Jou. Of Genetic psych 123, PP.329-335.

33. McCabe, M.P. (1991): Influence of creativity ans intelligence on academic achievement, The so of Crea, Geha, 25(2), PP. 116-122.

34. Mednic. M. T. Research Creativity in psychology grawate students. Jou. Of Consulting psych. Vol.27.

35. Mellou, E. (1994): A theoretical perspective on the Relationship between Dramatic play and Creativity, Early chil Development and Care, Vol. 100, 77-92.

36. Radio, G. Joni & Rinco, M., (1992): Family Size, Birth Order, Age Interval, and the Creative.

الفصل السابع

التفكير الإبداعي

7–1 بيئة الإبداع

7–2 المنتج الإبداعي

7–3 مراحل التفكير الإبداعي

7–4 التفكير الإبداعي والتفكير التحليلي

7–5 معوقات التفكير الإبداعي

7–6 مبادئ عامة في التفكير الإبداعي

مراجع الفصل السابع



الفصل السابع

التفكير الإبداعي

الأهداف التعليمية

يهدف هذا الفصل إلى تزويد القارئ بالمعلومات التي تمكنه من معرفة:

- بيئة الإبداع.
- المنتج الإبداعي.
- مراحل التفكير الإبداعي.
- التفكير الإبداعي والتفكير التحليلي.
- معوقات التفكير الإبداعي.
- مبادئ عامة في التفكير الإبداعي.
- طرق كبح جماح الأفكار
- طرق تعزيز الأفكار

7-1 بيئة الإبداع

- لماذا الناس لا يبدعون؟
- هل هناك بيئة ميسرة للإبداع وأخرى معسرة للإبداع؟
- كيف نهيئ بيئة تشجع الإبداع؟
- أو ما هي خصائص البيئة الميسرة للإبداع؟

بذرة الإبداع موجودة في كل إنسان... ومتى ما تهيأت لها بيئة صالحة ترعاها وتحنو عليها وتحرث أرضها.. أو تمدها بماء الحياة وخصب التربة نمت وأينعت أزهاراً ورياحين.. وللإبداع بيئتان تؤثران على استنباته ونموه ورعايته.. وهما البيئة الداخلية للإنسان والبيئة الخارجية. أما الأولى فتتمثل في جملة من المعوقات والعقبات الناشئة

من تعامل الإنسان بكل طبائعه وقدراته مع مواقف ومشاكل الحياة.. وقد ذكرنا بعضاً منها في فقرة معوقات التفكير الإبداعي، ومنها:

1. التفكير المرتبط بالمألوف والعادة .
2. الاعتذار بعدم توفر الوقت.
3. رفض الأفكار الجديدة.
4. الافتقار للتحدي والحماس الوافر.
5. عدم استخدام الخيال وتقبل الغموض.
6. النظرة السلبية نحو التفكير الإبداعي.

أما البيئة الخارجية للإنسان فتتمثل في بيئة المؤسسة التي يعيش فيها، ومنها البيئة الاجتماعية، وبيئة العمل الوظيفي، وبيئة المدرسة والجامعة... فضلاً عن البيئة الاقتصادية والسياسية العامة، فوجود مؤسسات تنعدم فيها الفرص المتكافئة أو التي تقوم على الجبر والإكراه، أو تلك التي لا تؤمن بالمحفزات أو الدوافع فضلاً عن تلك التي لا تهتم بالإنجاز الجديد، أو التي يعاني أفرادها من ضغط الوقت هذه أو تلك تقتل الإبداع وتخمد جذوته؛ ولذا يصح ان يقال عنها بيئة معسرة للإبداع، وفي المقابل فإن البيئة الميسرة للإبداع لا بد أن تتوفر فيها جملة أمور، منها:

قدرات عقلية + بيئة ميسرة = إبداع

1. توفر الأمن النفسي والاجتماعي للأفراد .
2. مزاولة الشورى والمجازفة وقبول المؤسسة.
3. بث روح المغامرة والمجازفة وقبول التحدي.
4. خلق جو من الثقة المتبادلة والتعامل المثمر.
5. تشجيع الأفكار الجديدة، وتوفير الوقت اللازم للإبداع.
6. تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص ودعم المبدعين.

7-2 المنتج الإبداعي

المنتج الإبداعي قد يكون مادياً محسوساً كما في عالم الصناعات والاختراعات أو في عالم الفن والأدب إلى غير ذلك. وقد يكون شيئاً غير مادي كابتكار أساليب وطرق

جديدة في أي علم من العلوم، أو تنمية مهارات، أو استحداث خدمات مميزة أو توليد أفكار جديدة نافعة حيال المشاكل المختلفة...الخ.

ويتم تقييم المنتج الإبداعي في ضوء ثلاثة محاور هي:

1. الجدة Novelty؛ أي درجة الجدة والأصالة في المنتج.
2. المنفعة والقيمة وملاءمة الهدف Resolution؛ أي مدى نجاح المنتج في حل المشكلات التي صنع من أجلها.
3. التفاصيل التركيبية Elaboration؛ وتعني جمال المنتج، وأناقته، وقوة جاذبيته.

المنتج الإبداعي: جديد أصيل.. ملائم للهدف.. نافع.. محكم التركيب.. جذاب

3-7 مراحل التفكير الإبداعي

كيف تنشأ الفكرة الإبداعية، وما هي مراحل تطورها ونموها حتى تصل إلى الناتج الإبداعي؟ وهل بالضرورة يلزم أن يمر العمل الإبداع بعدد من المراحل حتى يصبح في حيز التطبيق، أو أن المسألة إشراقة أو إلهام يحدث في لحظة فتتقد شرارة الإبداع.

إن هناك قسماً من العلماء لا يرى وجود مراحل متعددة للعملية الإبداعية، ويختصر ذلك في خطوة واحدة وهي لحظة الإشراق أو الإلهام؛ في حين يرى آخرون أن الإبداع يمر بخطوات ومراحل محددة، ويعد تقسيم العالم والاس (wallas, 1926) لمراحل الإبداع من أشهرها؛ إذ يرى والاس أن الإبداع يتم عبر مراحل أربع هي:

1. الإعداد Preparation.
2. الاحتضان Incubation.
3. الإلهام والإشراق Illumination.
4. التحقيق Verification.

وبالرغم من الانتقادات التي وجهت إلى هذا التقسيم فإن هذه المراحل أثبتت فائدتها العملية في وصف البيانات المتجمعة من مصادر مختلفة عن عملية الإبداع وبزوغ الأفكار.

الفكرة الملهمة وليدة حاضنة معلمة

7-4 التفكير الإبداعي والتفكير التحليلي

ما الفرق بين التفكير الإبداعي وأنواع التفكير الأخرى التي عادة نطلق عليها مسمى التفكير التقليدي السائد الذي تقع أنواع منه تحت مسمى التفكير التحليلي Analytical Thinking كما في الجدول (7-1).

يملك التفكير التحليلي قواعد تسمح -بطريقة منطقية- بالوصول إلى حل متوقع واحد؛ في حين أن التفكير الإبداعي غير متوقع ويتطلب قدرة تخيلية، ويؤدي إلى توليد أكثر من حل واحد. ففي المسائل الرياضية يوجد دائماً حل واحد متوقع لا يمكن الوصول إليه إلا بتطبيق القواعد والمبادئ الرياضية المتعلقة به، وذلك بطريقة منطقية محددة، تماماً كالشخص الذي يسير للأمام في اتجاه محدد وبخطوات محسوبة ومتوقعة للوصول إلى الهدف. في حين أن التفكير الإبداعي لا يلتزم بالطريق الواحد أو الحل الوحيد فهو متعدد الاتجاهات، متفرق المسالك والدروب.

جدول رقم (7-1) : التفكير الإبداعي والتفكير التحليلي

الإبداعي	Creative	التحليلي	Analytical
تخيلي	Imaginative	منطقي	Logical
غير متوقع	Unpredictable	متوقع	Predictable
متشعب	Divergent	مركز	Convergent
جانبي	Lateral	عمودي	Vertical

في التفكير التحليلي نجد أن حاصل إضافة 1 إلى 1 يساوي دائماً 2.

أما في التفكير الإبداعي فتشتمل الإجابة على عدد كبير من الحلول غير المتوقعة، تحمل في بعضها قدراً من الطرافة والبداعة بالإضافة إلى الحل المعروف الذي حاصله (2)، ومنها:

1، 2، 6، 7، 8، 11، --، +، -، T، X، L، ⊥ ، ¬، L، ┤، ┼، —....الخ،

وهكذا يسير التفكير الإبداعي في كل الاتجاهات بحثاً عن أكبر عدد ممكن من الإجابات.

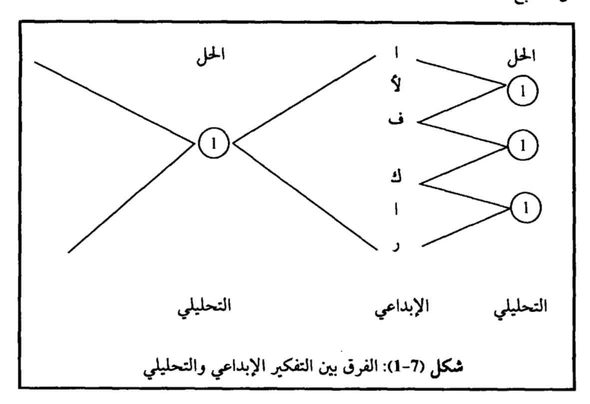
ويعرف التفكير التحليلي بالتفكير المركز التجميعي التقاربي Convergent؛ حيث إن التفكير هنا يركز على إجابة واحدة مفردة وبحدود ضيقة، فهو يعتمد على الحصول على الإجابة الصحيحة من خلال المعلومات المتاحة، ويعرف هذا التفكير أيضاً بالتكفير العمودي Vertical فهو يماثل بناء يعتمد كل حجر فيه على ما بني قبله، وهذا النوع من التفكير هو الأكثر استخداماً؛ إذ يستخدم بشكل متكرر في الحالات والمسائل المتشابهة.

أما في التفكير الإبداعي الذي يعرف أيضاً بالتفكير المتشعب المتباعد Divergent أو التفكير الجانبي lateral فتوجد أكثر من إجابة واحدة محتملة للمشكلة حيث يحفز العقل للتمدد والاتساع في البحث عن أفكار متعددة للحل. فهو تكفير شمولي يتسع لأكثر من حل أو فكرة للمشكلة الواحدة.

وعملياً فإن كلي التفكيرين مطلوبان، وفي الحقيقة فإن الفكرة المبدعة تولدت ونشأت من نوعين من التفكير هما:

1. التفكير المتشعب الجانبي: وهو الذي يمثل القدرة الذهنية والعقلية على توليد عدد كثير من الأفكار المبدعة المتشعبة المتنوعة.
2. التفكير المركز: هو الذي يمثل القدرة العقلية للتثمين، والنقد المنطقي، واختيار الفكرة الأفضل من مجموع الأفكار المولدة.

ويمثل الشكل (7-1) طريقة عمل كلي التفكيرين؛ حيث يعنى التفكير التحليلي بالبحث عن حل واحد للمشكلة (1)، بينما في التفكير الإبداعي يتم إنتاج عدد كبير من الأفكار التي يمكن تحليلها فيما بعد لتوليد حلول جديدة ، (2)، (3)، (4).



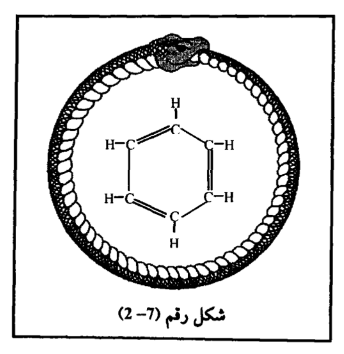
شكل (7-1): الفرق بين التفكير الإبداعي والتحليلي

في التفكير التحليلي توجد في العادة قواعد وضـوابط وأسـاليب ينبغـي تتبعهـا، وبشكل منطقي وخطوات متسلسلة، كل خطوة يجب أن تكون مقبولة منطقياً ومقيـسة معرفياً، ولا يسمح في هذا التفكير بالتجاوز أو القفز فوق الخطوات دون أن تـستكمل كل خطوة قياسها معرفياً ومنطقياً.

وفي المقابل فلا توجد قواعد صارمة في الـتفكير الإبـداعي، أو بمعنـى آخـر يـتم تجاهلها، فالمفكر المبدع يحفز عقله للحركة بحرية تامة دون أية عوائق؛ بل يمكنه أن يحلق في الخيال أو في الأحلام، ففي الأحلام لا توجد قواعد أو حواجز للتفكير؛ حيث يـتم الانتقال من أوضاع غريبة إلى أوضاع أخرى شاذة أو غير معتادة كـل منهـا يبـدو غـير منسجم مع الآخر، فالحالم يجد نفسه تـارة في حديقـة غنـاء يـستمتع فيهـا بهـدير المـاء وزقزقة العصافير وأريج الزهور، وفجأة يجد نفسه في خضم الأمواج يصارع الموت من أجل الحياة ، ثم تارة يسبح في الفـضاء وأخـرى يـسقط مـن قمـة جبـل... وهكـذا في حلقات متتابعة وفي وقت لا يتجاوز الدقائق المعدودة.

لقـد وجـد في بعـض الأحيـان أن هنـاك علاقـة بـين الأحـلام والاختراعـات والاكتشافات، وأبرز مثال على ذلك اكتشاف التركيب البنائي للبنزين العطري وبعض

المركبات العضوية في الكيمياء، ففي إحدى أمسيات عام 1965م أخلد العالم الأستاذ كيكول August Kekule إلى نوم عميق، وفجأة رأى سلاسل من ذرات الكربون تتلوى وتتثنى في حركة مشابهة لحركة الأفعى، وإذا بإحدى هذه الأفاعي وبحركة غريبة تلتصق مؤخرتها بالرأس مكونة شكلاً حلقياً (شكل 7-2)، وكانت هذه هي القرينة التي جعلت العالم كيكول يعلن – بكل زهو وافتخار- أن مركبات الكربون (البنزين العطري) ليست سلاسل مفتوحة ولكنها حلقات مغلقة، ومن هنا ولدت صناعة الكيماويات النفطية.



شكل رقم (7- 2)

وفي التفكير الإبداعي كل الأفكار المولودة التي يعتقد أنها غير مفيدة يجب ألا يتم تقويمها أو طرحها جانباً في المراحل المبكرة من التفكير؛ حيث يجوز ارتكاب الأخطاء عند بعض الخطوات لأجل إنجاز الحل، وتصبح كل المعلومات ذات العلاقة – حتى غير ذات العلاقة – مطلوبة، بينما في الطرق التقليدية للتفكير يتم اختيار المعلومات ذات العلاقة فقط.

وتقوم الطرق التقليدية للتفكير بتنمية وتطوير الأفكار المولدة بطريقة التفكير الإبداعي، أو بمعنى آخر تقوم الطرق الإبداعية بالحفر في أماكن مختلفة ومتنوعة من أرضية المشكلة؛ في حين تعنى الطريقة العمودية في التفكير التقليدي بتعميق الحفر في الحفرة الواحدة للوصول إلى الحل.

7-5 معوقات التفكير الإبداعي

إن معظم معوقات الإبداع والتفكير الإبداعي توجد في ذوات أنفسنا؛ فالخوف من الوقوع في الخطأ، وفقدان الثقة بالنفس، والانشغال بأشياء كثيرة، ووجود أهداف ووسائل متناقضة، وعدم السماع للبدن والنفس بالراحة.. كل ذلك يثبط الإبداع، ويكبح انطلاقة التفكير الإبداعي .

وأكبر الإعاقات: شعورنا الداخلي بأننا غير مبدعين، أو أن الإبداع يصعب تعلمه وهو خاص بالموهوبين من الناس فقط، فإذا اقنع الإنسان نفسه بأنه بمجرد بشر غير متميز، فقد حكم على نفسه بجملة من الاعتقادات الخاطئة، ولكن بمجرد ما يكون لديه شخصية خاصة ومتفردة سيسعى إلى طلب المهارات والقدرات اللازمة للتعبير عن ذاته واعتقاداته، وسيستجمع نفسه للقول إنني شخص مبدع وقادر على الإبداع؛ وذلك لأجل تمتين شخصيته المتفردة ودعمها.

ومن العوائق التي تمنع أو تقلل من التفكير الإبداعي لحل المشاكل، أو التعرف عليها، أو الحصول على المعلومات اللازمة لحلها ما يأتي:

1. الصعوبة في عزل المشكلة

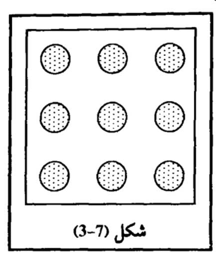
تفرس ملياً في الشكلين المرفقين (7-3)، (7-4) ما الذي ترى؟ هل استطعت التعرف على الشكلين أو احدهما؟ كم استغرقت من الوقت لتحديد الشكل؟ هل العملية تبدو صعبة أو بسيطة؟ إن كثيراً من المشاكل أو المسائل التي نواجهها في الحياة تبدو للوهلة الأولى مشابهة للأشكال السابقة في تحديدها، وقد تكون معتمة غير واضحة بسبب قرائن غير كافية أو معلومات مشوشة.

كل هذا ممكن، لكن الشكل هو رسم لمقدمة سيارة فولكس فاجن؟؟؟!

إن تحديد المشكلة بشكل دقيق وواضح يمثل أهم خطوة في حلها، وإذا لم يتم عزلها وتحديدها لا يمكن حلها. إن الصعوبة في عزل المشكلة وتحديدها-غالباً- يكون بسبب ميلنا إلى بذل جهد أقل في تعريف المشكلة، وكما قيل إن معرفة السؤال أو تحديد المشكلة يمثل نصف الإجابة..!

2. الميل إلى تحديد المشكلة بشكل ضيق

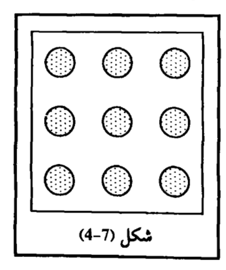
كما أنه من الصعب في بعض الأحيان تعيين المشكلة وعزلها؛ فإنه من الصعوبة أيضاً تجنب الميل إلى تحديد المشكلة بشكل ضيق جداً. انظر إلى الشكل (7-5) حاول أن تصل بين جميع النقاط التسع باستخدام أربعة خطوط مستقيمة (أو أقل) بدون رفع قلمك من الورقة أو الرجوع على نفس الخط.



شكل (7-3)

هل وجدت صعوبة في ذلك؟

حسناً ماذا لو رسم الشكل بالطريقة التالية:



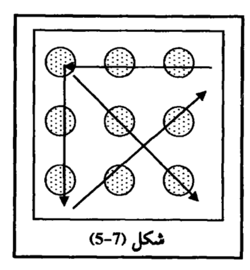
شكل (7-4)

هل توصلت إلى الحل؟

لعلك لاحظت أنه من الصعوبة حل المسألة إذا لم يتم توسيع حدود الخيال، فمعظم الناس الذين حاولوا الإجابة عن هذه المشكلة بدؤوا بالافتراض الآتي:

الخطوط يجب أن تكون داخل المربع المتكون من النقاط، أو يجب أن تمر بمراكز هذه النقاط...مع أن هذا الافتراض لم يرد في أصل السؤال .

وإليك الحل الآن:



شكل (7-5)

هل هذا هو الحل الوحيد؟

ماذا لو كانت ثلاثة خطوات مستقيمة أو خطأ واحداً فقط...

قد توجد أكثر من إجابة صحيحة واحدة للمشكلة الواحدة.

هل يمكن حل المسألة؟

3. الخوف من الخطأ أو النقد

لقد تعلمنا دائماً أن نعيش في الأمان فعصفور في اليد خير من عشرة على الشجرة، وذلك بسبب الخوف من التعبير عن النفس أو من حكم الآخرين ونقدهم، وفي بعض الأحيان يكون من التفكير السلبي ونقد الذات، وإن صحت التسمية جلد الذات والتهوين من شأنها.

إن كثيراً ممن يحاولون توليد الأفكار الإبداعية يخشون من الوقوع في الخطأ، أو السقوط، أو من ضياع المال أو الأوقات، أو الأذى لأنفسهم، أو من الاستهزاء ونبز الناس بالأحمق أو المغفل أو السفيه.

أضف إلى ذلك أنه قد ارتسم داخل ذواتنا أن صاحب الإجابة الصحيحة هو الذي يكافأ؛ بينما يعاقب صاحب الخطأ.. لقد أخطأ العالم إديسون مئات المرات قبل

أن يصل إلى اختراع المصباح الكهربائي ... وهكذا هي البحوث العلمية التي تجري هنا وهناك.

إنه من الأفضل دائماً للتخلص من هذه العقبة أن نفكر في جملة من الآثار السلبية المحتملة للفكرة المولدة كأن نسأل أنفسنا: ما هي توقعاتنا للكارثة أو الداهية وراء هذه الفكرة؟ أو ما هي الخسارة المحتملة من محاولة التفكير بهذه الطريقة؟

وهذه جملة من الاقتراحات تعينك على أن تصبح أكثر ارتباطاً وألفة بالمخاطر والمجازفة وعدم الخوف من الإخفاق.

- جرب أن تطرح سؤالاً في محاضرة كبيرة.
- اذهب إلى مكان لم تذهب إليه من قبل.
- جرب رياضة بدنية جديدة.
- تطوع لتكون مسؤول جمعية أو لجنة خيرية.
- تذكر أن هناك فرصة لنتيجة سلبية عند قيامك بالمخاطرة.
- في كل مرة تخاطر فإن هناك آخرين يتأهبون للنقد.

4. الحكم على الأفكار بدلاً من توليدها

يفضل بعض الناس دائماً الحكم أو نقد الأفكار أكثر من توليدها، فالحكم المبكر على الأفكار الجديدة سيؤدي إلى رفض أفكار كثيرة؛ بسبب أن الأفكار الجديدة تكون غير مكتملة تماماً كما هي حال الوليد المبكر يحتاج إلى العناية والرعاية المستمرة والصبر؛ حتى يكتمل نموه وتتعافى صحته. فالحكم على الأفكار يكون عندما يكون هناك إجابات كثيرة ومتنوعة.

5. الافتقار إلى التحدي والحماس الوافر

لا يمكن لأحد أن يقدم جهده الأفضل ما لم يحفز نفسه ويحمسها لذلك، فبعض الناس يتحمس بالمال أو المنصب أو الشهرة ليحقق النجاح. إن وجود القدرة على عمل شيء ما لا يعني بالضرورة إنجاز هذا الشيء، وهذا ما يدعو الباحثين إلى اختبار المحفزات لدى الأفراد.

تمثل المسائل والمشاكل التي يتصدى لها المبدعون تحدياً كبيراً لهم، والاستجابة المستمرة لهذا التحدي تنمي عند هؤلاء روح الإبداع والابتكار.

> تُرى ما الذي تفهمه من سباق الأرنب والسلحفاة المشهور؟

بالرغم من أن السلحفاة بطيئة الخطو ثقيلة العدو فإنها آمنت بالتحدي سبيلاً إلى النجاح، على النقيض من الأرنب الذي غرته قوة قدميه وسرعة رجليه؛ فآثر التسكع في محطات السباق المختلفة تهاوناً وتقليلاً من شأن السلحفاة التي وصلت إلى خط النهاية بعد رحلة طويلة وشاقة، زادها الصبر وحديث النفس بالتحدي.

> السلحفاة أعقل من الأرنب

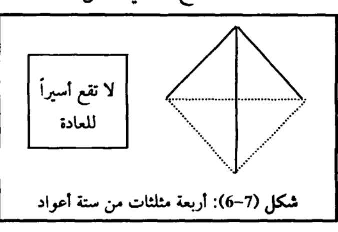
6. العادات

تمثل العادات استجابات متكررة نمطية وغير إبداعية لعمل شيء ما بالطريقة نفسها وعند الظروف نفسها كالأكل والشرب والخلود إلى النوم والاستيقاظ... الخ، بالإضافة إلى ذلك فنحن نملك عادات تفكير نمطية متكررة في النظر إلى الأشياء.

حاول أن ترتب ستة أعواد من الخشب متساوية الطول للحصول على أربعة مثلثات متساوية الأضلاع، قم بالمحاولة عدة مرات، لا تتوقف ولا تنزعج إذا لم تجد الحل بسرعة؛ فمعظم الناس يخفقون في هذا الامتحان .

ترى ما السبب في ذلك؟

لقد تعودنا أن ننظر إلى الأشياء بصورتها المسطحة المستوية ذات البعدين وهو ما يستحيل معه حل المشكلة السابقة، ولكن عندما نحاول مجدداً آخذين بعين الاعتبار البعد الثالث – وهو العمق – سنجد أن الإجابة هي في الشكل الهرمي رباعي الأوجه tetrahedron ذي القاعدة مثلثه الأضلاع كما في شكل (7–6).



شكل (7–6): أربعة مثلثات من ستة أعواد

7. الوقت

يعتذر كثير من الناس بضيق الوقت بالرغم من أن المبدعين منهم قد أسسوا إبداعهم من نفس ساعات اليوم والليلة الأربع والعشرين التي يملكها الناس جميعاً على حد سواء.

إن الذي يقطع الأخشاب بمنشاره اليدوي يستطيع أن يقلل من الوقت الذي يمضيه في نشر كومة الأخشاب إذا أمضى جزءاً من وقته من سن المنشار، وهكذا كل صاحب صنعه مجيد يقتطع جزءاً من وقته لصيانة أدوات عمله ووسائله وتحديثها، والناس يستطيعون أن ينجزوا أهدافهم ويحققوا طموحاتهم بأقل جهد ممكن إذا سمحوا لقدراتهم الإبداعية أن تأخذ نصيبها من أوقاتهم.

6-7 مبادئ عامة في التفكير الإبداعي

1. اعزل توليد الأفكار عن تقويمها

> إضاءة الفكرة الثانية
>
> ولد الأفكار المتفرقة ثم اختر الأفضل.

هذا هو العامل الأكثر أهمية في التفكير الإبداعي، فإذا أردت أن تولد أفكاراً كثيرة فيجب عزل هذه الأفكار عن تثمينها وتقويمها، وكما تعلمت سابقاً فإن التفكير الإبداعي لحل المسائل يتطلب كلاً من التفكير المتشعب المتباعد والتفكير المتقارب المركز؛ حيث إن التفكير الأول يتطلب البحث عن اكبر قدر ممكن من الأفكار؛ في حين أن تثمين الفكرة الذي يمثل تفكير التقارب يضيق مساحة الأفكار المولدة ويختار الفكرة الأفضل. وإذا أردت أن تستخدم كلي التفكيرين في الوقت نفسه فلن تصل إلى أي منهما بشكل جيد؛ إذن فالطريقة المثلى أن تولد الأفكار المتشعبة والمتفرقة ثم بعد ذلك تثمن وتقدر أيها الأفضل.

2. تجنب التفكير الشكلي المألوف

> شبكة الإبداع...
>
> اشخاص مميزون + بيئة منفتحة

كن حريصاً مدركاً لحدود التفكير المعتاد أو المألوف وقيوده، وبطريقة مدروسة وتكفير مليء زوال مراراً تغيير هذه العادة في التفكير. إن أول مهمة تقوم بها لتصبح مبدعاً أن تعطي نفسك الإذن والسماح بأن تعمل الأشياء بطريقة إبداعية، وثانياً أن تحيل المعوقات الشخصية لديك إلى الطريقة الإبداعية.

وقد يساعدك كثيراً أن تحيط نفسك بالأشخاص الذي يحبونك ويدعمونك لتصبح مبدعاً، واحرص على أن تقرأ كثيراً عن الأشخاص المبدعين والحلول الإبداعية، والطرق المستخدمة في التفكير الإبداعي. ثم يجب أن تؤمن بقدراتك الإبداعية التي ستساعدك على تنمية الثقة بالنفس... هذا كله وغيره مما سيرد في فقرة "معززات التفكير الإبداعي" لاحقاً سيزيد من قدرتك على الإبداع، ويقلل من طرق التفكير النمطية السائدة في مجتمعك.

3. ابتكر نظرات جديدة

انظر إلى المشكلات بروئ جديدة وبنظرة فاحصة إبداعية، ربما الذي تراه جديداً هو بعض عناصر مشكلة ثم تجاوزها أو حلاً ناتجاً من ضم عناصر أو أفكار لمشكلتين كان يتوقع سابقاً أنهما لا تقبلان الضم.

لقد اكتشف العالم "أرخميدس" مبدأ الإزاحة وقانون الطفو عندما كان يستحم؛ إذ خرج فجأة من الحمام عارياً وهو يقول: وجدتها.. وجدتها (Eureka) حيث لاحظ أثناء استحمامه كيف أن وزن جسمه يزيح كمية مساوية له من الماء، وقد قاده هذا إلى التبصر وابتكار نظرة جديدة ضم فيها عناصر لمشكلتين غير مرتبطتين سابقاً.

وبالمثل فحركة القمر وحالات المد والجزء للبحر عرفت منذ القدم حتى استطاع العالم الفيزيائي كبلر (Keppler) أن يؤلف بين هاتين الظاهرتين حينما اكتشف أن القمر –بإذن الله– يتحكم في حركتي المد والجزر لأمواج البحر.

4. قلل إلى الحد الأدنى من التفكير السلبي

ما هو رد الفعل المألوف لديك عندما يقترح أحدهم فكرة جديدة؟

هل عادة تقول شيئاً ما مثل: رائع، فكرة ممتازة، ممتعة، مشوقة.

من المحتمل أن تفعل ذلك. . غير أن السواد الأعظم من الناس يصادم الفكرة مباشرة بالإجابة الاعتيادية: لا ... غير مجدية... مثالية... غير عملية.

لقد تعلمنا من خلال التدريب والظروف الحياتية – في البيت والمدرسة والمجتمع– النقد أو الرفض أولاً ثم التفكير متأخراً.

إن قتل أو رفض الأفكار أسهل بكثير من تحفيزها وتشجيعها وتحويلها إلى حلول مفيدة فاحرص على عدم تحطيم أفكار الآخرين وإلا سوف يتوقفون عن الإفصاح بها إليك، قد تبدو هذه الأفكار للوهلة الأولى غبية ساذجة أو شاذة غير عملية لكن حاول أن تفهم لماذا أسروا بها إليك، قد يكون من المحتمل أن هناك شيئاً ما في الفكرة يفيدك جداً، وإن لم يكن كذلك فلا أقل من انتهاز الفرصة لمساعدتهم لإدراك لماذا هذه الفكرة أو تلك غير عملية.

التفكير السلبي المتكرر يقتل الأفكار المولدة.

إن هناك طرقاً كثيرة لقتل الأفكار وتحطيمها، وفي المقابل يوجد أيضاً عدد كبير من طرق تحفيز وتشجيع الأفكار حتى بدون الموافقة عليها أو الوعد بالعمل بها، وإليك بعضاً من هذه الطرق في كلتا الحالتين:

طرق كبح جماح الأفكار

1. فكرة جيدة، ولكن غير علمية.
2. لا يحبها الناس.
3. تكلف كثيراً .
4. تحتاج إلى دراسة أكثر.
5. مخالفة لسياسة الشركة .
6. لا تمت بصلة إلى عملنا.
7. هل سبق تجريبها بنجاح؟
8. لقد حاولنا تجريبها مراراً ولكننا لم ننجح.
9. مشكلتنا مختلفة.
10. سابقة لوقتها
11. ليس لدينا وقت كاف.
12. ليست متضمنة في ميزانية الشركة.
13. فكرة خيالية مثالية.

14. نظامنا لا يستطيع القيام بها.
15. دعنا نتركها جانباً.
16. تحتاج إلى دراسة أكثر.
17. خارجة عن مسؤوليتي
18. سأرفعها إلى المدير.

طرق تعزيز الأفكار

1. جيدة ... وماذا بعد ؟
2. تبدو ممتعة مشوقة.
3. عظيم .. دعونا نختبرها.
4. ما نوع المصادر التي نحتاجها للقيام بها؟
5. كيف نجعلها تعمل؟
6. ما هي مميزاتها؟
7. كيف نتغلب على النواقص فيها ؟
8. هل تستطيع أن ترسم لنا خطة للعمل ؟
9. ما الذي استطيع عمله لأجعلها تعمل؟
10. أنا أحب هذه الفكرة.
11. كيف يمكن إقناع الآخرين بها؟
12. دعنا نحول الفكرة إلى حل عملي.

وبعد

نجاح الأفكار في تعزيزها

- استمع وحاول أن تفهم لماذا اقترحت هذه الفكرة أو تلك؟
- لا تقاطع المتحدث حتى ينتهي من عرض فكرته؟
- نم الأفكار المطروحة وطورها؟

5. **اختبر افتراضاتك**

كيف تنظر إلى الأشياء (صورة ما، شكل، رسم، ...)؟

ما المثير في الحدث أو المنبه في الشكل الذي يجعلك تتبنى هذه الفكرة أو تلك؟

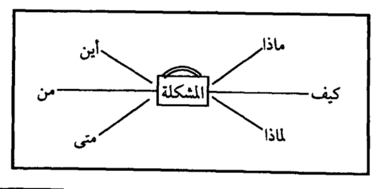
إن وضوح الصورة –مثلاً– يعتمد على كيفية تنظر إلى الصورة، أو بمعنى آخر يعتمد على الافتراضات التي وضعتها لحدود الصورة، فالنظر-مثلاً- إلى وردة جميلة يبعث البهجة والسرور عند بعض الناس؛ لأنها تذكره بجمال الخلق وعظمة الخالق، بينما آخرون تصيبهم حالة من الكآبة والحزن لتعلق رؤية الوردة بموت حبيب أو قريب.

في توليد الأفكار تعتمد استجابتك للشيء على افتراضاتك التي وضعتها عن المنبه أو المحفز للتفكير، وكلما رأيت أكثر من محفز أو منبه ازدادت قدرتك على توليد الأفكار. وفي قصة الرجلين اللذين خيما في منطقة برية واستيقظا في صباح أحد الأيام على صوت دب كبير يبحث في طعامهما؛ افترض كل منهما في الأساس أن المشكلة هي كيفية تجاوز الدب والهروب منه، لكن أحدهما لقوة الحافز لديه فكر فيما هو أبعد من ذلك، وهو أن يتجاوز صاحبه أولاً.

تعلم كيف تسأل...
لا أن تعطي الإجابة فقط

وحتى تختبر افتراضاتك ننصحك بأن لا تمل من طرح الأسئلة، فكلما سألت أكثر اقتربت إلى معرفة المشكلة وفهمها، ولتعزيز عملية الأسئلة لديك استخدم أسئلة الصحافة الستة الآتية:

ماذا ....؟ لماذا....؟ أين .؟....؟ متى ...؟ كيف...؟من...؟



ابحث عن صيغ أخرى للسؤال

إذن علينا أن نحسن طرح الأسئلة، فالحل لأية مشكلة موجود مسبقاً، والسؤال الصحيح نصف الإجابة.

مراجع الفصل السابع

1. أحمد أبو زيد (1985): الظاهرة الإبداعية، عالم الفكر، وزارة الإعلام بدولة الكويت ص ص 3-24 .
2. أحمد عبد اللطيف عبادة (1993): قدرات التفكير الإبتكاري في مراحل التعليم العام: دار الحكمة، البحرين.
3. أحمد عبادة (2001) قدرات التفكير الإبتكاري في مراحل التعليم العام، مركز الكتاب للنشر.
4. إبراهيم أحمد مسلم (1993): الجديد في أساليب التدريس حل المشكلات، تنمية الإبداع، تسريع التفكير العلمي دار البشير للنشر والتوزيع.
5. أشرف أحمد عبد القادر (1992: دراسة المناخ المدرسي في المرحلة الثانوية وعلاقته بأسلوب التفكير الإبتكاري لدى التلاميذ، المؤتمر الثاني عشر، رابطة التربية الحديثة وكلية التربية جامعة المنصور.
6. إدوارد دي بونو (1990): تعليم التفكير ترجمة عادل ياسين وكمال أمين مركز المعلومات التربوية، الكويت.
7. إبراهيم الفار وآخرون (1996): أثر المناشط الصفية واللاصفية في تنمية التفكير الابتكاري لدى تلاميذ مرحلة التعليم الابتدائي بدولة قطر، ندوة دور المدرسة في تنمية التفكير الابتكار، جامعة قطر.
8. أمينة سيد عثمان (1990): دراسة تقويمية للتعرف على دور المدرسة في اكتشاف وتنمية القدرات الإبداعية عند تلاميذ الحلقة الأولى من التعليم الأساسي المؤتمر السنوي الثالث للطفل المصري المجلد الثاني، القاهرة.
9. أنور الشرقاوي (1999): الابتكار وتطبيقاته، جـ 1، الانجلو المصرية.
10. بدر عمر (1996) علاقة الإبداع بالخيال والذكاء، دور المدرسة في الأسرة والمجتمع في تنمية الابتكار، جامعة قطر.

11. الكتاني، ممدوح (2005). سيكولوجية الإبداع وأساليب تنميته/ دار المسيرة، الأردن.

12. ثائر حسين (1995) آثر برنامج تدريبي لمهارات الإدراك والتنظيم والإبداع على تنمية التفكير الإبداعي لدى عينة أردنية من طلبة الصف الثامن رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الأردنية الأردن – عمان .

13. جابر عبد الحميد جابر (1997) قراءات في تنمية الابتكار دار النهضة العربية.

14. حسنين محمد الكامل (1990): الفروق بين الجنسين في الابتكارية اللفظية لدى الطلاب الجامعيين المنيا: مجلة البحث في التربية وعلم النفس، جامعة المنيا، المجلد4، العدد1 ص ص:1-17.

15. دين كيث سانمينان (1993): العبقرية والإبداع والقيادة، (ترجمة): شاكر عبد الحميد، سلسة عالم المعرفة الكويت المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، العدد 176.

16. دين كيث سميث (1993) العبقرية والإبداع والقيادة، ترجمة شاكر عبد الحميد، الكويت عالم المعرفة.

17. رجب الشافعي وأحمد طه(1992): التغيرات النمائية في الموهبة الإبداعية لدى الأطفال من الحضانة وحتى الخامسة من التعليم الأساسي، دراسة تطورية، مجلة علم النفس، العدد 23، السنة السادسة، ص ص 90-106.

18. رشاد عبد العزيز موسى (1990): الضبط الداخلي- الخارجي وعلاقته بالأصالة، القاهرة: مجلة التربية- جامعة الأزهر، العدد 16 ص ص 231-247.

19. رشاد موسى ومحمود غندور (1990): المبتكر ودافعيته للإنجاز، مجلة كلية التربية، جامعة الزقازيق، العدد11، ص63-91.

20. زكريا الشربيني ويسرية صادق(2002) أطفال عند القمة، دار الفكر العربي.

21. زكي نجيب محمود (1991: رأي في الإبداع وضرورة تنميته في عملية التربية والتعليم في مراد وهبة، الإبداع والتعليم العام، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة، ص ص 27-30.

22. سناء حجازي (2001) سيكولوجية الإبداع دار الفكر العربي.

23. سلوى سامي الملا: الإبداع والتوتر النفسي، دار المعارف، 1972.

24. شاكر عبد الحميد (2001): علم نفس الإبداع، دار غريب، ب ت .

25. شاكر عبد الحميد (1995): علم نفس الإبداع، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.

26. شاكر عبد الحميد (1993): الخيال وحب الاستطلاع والإبداع في المرحلة الابتدائية، مؤتمر الطفل العربي مَبدعاً، كلية التربية النوعية ببور سعيد، ديسمبر.

27. شاكر عبد الحميد، عبد اللطيف خليفة (1990): العلاقة بين حب الاستطلاع والإبداع في المرحلة الابتدائية، دراسة مقارنة بين الجنسين، المؤتمر السادس لعلم النفس في مصر من 22-24 ينابر، القاهرة: الجمعية المصرية للدراسات النفسية، ص 515-545.

28. صفاء الأعسر (2000) الإبداع في حل المشكلات، دار قباء للطباعة والنشر .

29. صائب أحمد الألوسي (1976): أساليب التربية المدرسية في تنمية قدرات التفكير الابتكاري، رسالة الخليج العربي، 5(15)،17-79.

30. صفية أحمد محي الدين حمدي (1992): العلاقة بين الابتكار الحركي وبعض المتغيرات النفسية والتحصيل الحركي، رسالة دكتوراه غير منشورة كلية التربية الرياضية للبنات بالقاهرة، جامعة حلوان، ص 24.

31. Mackinnon, D.W (97): Creativity A multifaceted phenomenon, In: Rpslansky (Ed) Creativity, London North Hall.

32. Martindale, C. and Greenougii, J (1997): The Effect of Increased Arousal on Ceative and in-tellectual performance, Jou. Of Genetic psych 123, PP.329-335.

33. McCabe, M.P. (1991): Influence of creativity ans intelligence on academic achievement, The so of Crea, Geha, 25(2), PP. 116-122.
34. Mednic. M. T. Research Creativity in psychology grawate students. Jou. Of Consulting psych. Vol.27.
35. Mellou, E. (1994): A theoretical perspective on the Relationship between Dramatic play and Creativity, Early chil Development and Care, Vol. 100, 77-92.
36. Radio, G. Joni & Rinco, M., (1992): Family Size, Birth Order, Age Interval, and the Creative.



الفصل الثامن

تنمية الإبداع ومهارات التفكير الإبداعي



الفصل الثامن

تنمية الإبداع ومهارات التفكير الإبداعي

الأهداف التعليمية

يهدف هذا الفصل إلى تزويد القارئ بالمعلومات التي تمكنه من معرفة:

- تنمية الإبداع ومهارات التفكير الإبداعي
- الطرق المستخدمة في التفكير الإبداعي
- المحاكاة
- العلاقات الإجبارية
- قائمة المواصفات
- عكس المشكلة
- قبعات التفكير الست
- التفكير التصويري
- قوائم التحقق والفحص
- العصف الذهني

8-1 تنمية الإبداع ومهارات التفكير الإبداعي

معظم الناس – إن لم يكن كلهم- يتحلون بالإبداع لدرجات متفاوتة، ولكن القليل منهم يهتم بأفكاره ويرعاها، أما الكثرة الغالبة فتهملها وتطرحها جانباً، وما وظيفة طرق تعلم الإبداع والتمارين الإبداعية إلا تنمية قدرة الفرد على توليد وتبني الأفكار الجديدة؛ إذ إن الإبداع مثله مثل بقية المهارات الأخرى يمكن تطويره وتعزيز مكانته لدى الأفراد؛ ولأجل ذلك فقد اخترت لك جملة من الاقتراحات حول تنمية الإبداع والتفكير الإبداعي وتعزيزهما، ووضعتها في عشر وصايا كما يأتي:

1. **سجل أفكارك قبل أن تنساها**

كن مستعداً في كل الأوقات لاصطياد الخواطر والأفكار.. في السرير، أو في الحمام أثناء الاستحمام، أو حين تفريش الأسنان، في المطبخ، أو في غرفة الدرس، في السيارة، أو الطائرة، أثناء المشي أو الجلوس في المكتب، في المطعم، أو أثناء مزاولة رياضة من الرياضيات.. إذا استطعت أن تسجل كل هذه الأفكار فقد بدأت في إنشاء بنك للأفكار Bank of Ideas، وقد يكون بنك الأفكار هذا ملفاً أو درج ملفات أو صندوق بطاقات ألف باء، ويمكنك طبعاً أن تخزن أفكارك في حافظة الحاسب الآلي.

وفي تسجيل الأفكار تحتاج إلى دفتر ملاحظات وقلم، أو مسجل صغير من نوع Microcassette، أو مفكرة اليكترونية، وإذا كنت من هواة السباحة فقد تحتاج إلى ورقة البيرسبكس Perspex التي لا تتأثر بالماء مع قلم شمعي ملون تستخدمه أثناء الاستحمام أو السباحة.

راجع ما كتبته بانتظام، وقد تكتشف أن 90٪ من الأفكار المسجلة سخيفة غبية، لا تجزع لذلك فهذا أمر طبيعي، ولكن الأمر المهم هنا هو نسبة 10٪ للأفكار المتألقة والرائعة.

العلم صيد والكتابة قيده — قيد صيودك بالحبال الواثقة

فمن الحماقة أن تصيد غزالة — وتتركها بين الخلائق طالقة

روي عن الإمام البخاري – رحمه الله – كان ينام ثم تأتيه الفكرة والخاطرة فيقوم ويوقد السراج ويدون هذه الفكرة ثم يطفئ السراج وينام، فتأتيه فكرة أخرى فيقوم ويوقد السراج ويدون الفكرة ويطفئ السراج وينام، فتأتيه فكرة أخرى فيقوم ويوقد السراج وبدون الفكرة ويطفئ السراج ثم ينام، وقيل إنه كرر هذا الأمر في بعض الليالي عشرين مرة!

2. **مرن دماغك**

إن الدماغ مثل الأجسام تحتاج إلى تمرين وتدريب لتحافظ على لياقتها وسلامتها، فحاول أن تمرن دماغك بالقراءة الكثيرة للكتب المختلفة، وبالتحدث إلى

الأشخاص الأذكياء الموهوبين، وبالاختلاف في الرأي مع الآخرين، إذ ثقبت أن المناظرة والمجادلة تعمل على تنشيط عمل خلايا المخ بصورة رائعة.

إضاءة الفكرة الثالثة

ارم الشبكة: ففي خواطر الأفكار صيد ثمين...!

ومما ينشط خلايا المخ بصورة كبيرة دراسة الكتب التي تهتم بالطرق المستخدمة للتفكير الإبداعي، ومحاولة تجريبها، بالإضافة إلى حضور دورات وحلقات وورش عمل في التفكير الإبداعي.

3. **تعلم طريقة جديدة في الإبداع كل أسبوع**

تعرف إلى مجموعة من الطرق المستخدمة في التفكير الإبداعي من مصادرها الرئيسة.

أكتب الطريقة في بطاقة الفهرسة أو في دفتر ملاحظاتك الخاص واحمله معك للتمرن عليها كلما كان ذلك ممكناً، تماماً كما لو كنت تتعلم كلمات جديدة للغة أجنبية، وسيكون منتهى النجاح في هذه الحالة هو تعلم هذه الطريقة حتى تكون الجبلة الطبيعية الثانية لديك.

4. **استرخ**

الأشخاص المبدعون يظهرون درجة كبيرة من المزاح الفكري والدعابة والمرح، وهذه الميزة تجعلهم يقبلون على عملهم بأسلوب متميز من الاسترخاء والتسلية؛ مما يحفز ويثير حاسة الإبداع لديهم.

استرخ.... لا داعي للقلق

ومن وسائل الاسترخاء والتسلية مزاولة بعض النشاطات الرياضية المعروفة كالسباحة والمشي أو الجري غير المجهد؛ وذلك لإعطاء العقل والمخ فرصة للراحة والاسترخاء، ونصيحتنا إليك عدم إرهاق أو إجهاد الدماغ، فإذا لم تستطع التفكير في مسألة من المسائل اتركها جانباً واسترخ على السرير لفترة ليست بالقصيرة، أو اذهب لغرفة الاستحمام؛ فتغيير الجو مهم جداً لخلايا دماغك المجهدة.

اسمح لنفسك بوقت للمتعة حتى مع المهمات الصعبة ....

5. كن في وضع التحدي باستمرار

حاول كل أسبوع أن تتعرض لمشكلة جديدة وادعها للمبارزة العقلية. ليس بالضرورة أن تنتصر في الجولة الأولى ولكن المهم أنك ستبحث عن أساليب الحل، وستؤسس حولها كثيراً من الأفكار التي ستقودك في النهاية إلى الانتصار .

إننا عندما نقبل على مشاكلنا بنوع من الاستهتار وعدم الجدية، فسنسقط من أول جولة في خصومتنا مع المشاكل؛ فالشعور بالتحدي والإصرار على المقاومة والاعتراض والصبر من لوازم الانتصار.

ضع نفسك في حالة طوارئ وتحت ضغط مستمر؛ فإن هناك حداً فاصلاً للإنجاز

6. ليس هناك حل صحيح واحد على الدوام

ابحث دائماً عن الجواب الآخر فليس بالضرورة هناك أسلوب أو حل صحيح واحد على الدوام، فقد نستطيع أن نجمع بين الحلول الصحيحة المتفرقة والخروج بصورة مشتركة متكاملة للحل، ولعلك تعلمت من طرق تعزيز الأفكار السابقة كيف أن نوافق الجميع على ما يطرحونه من أفكار دون أن نعتقد بها أو نباشر العمل بها، وهذا ما يسمى بالرفض الايجابي.

نعم ... وماذا بعد؟ ... فكرة رائعة.... وماذا لديك؟ ... وهكذا.

- ما مجموعة الأرقام الآتية: 1، 2، 3، 4، 5، 6، 7، 8، 9، 10، .....؟

عند طرح هذا السؤال على مجموعة من الطلاب جاءت الإجابة بعد تفكير طويل وبطيء أن المجموع هو 55.

لكن كيف تم الوصول إلى هذه الإجابة؟

الأسلوب الأول	1 10	2 9	3 8	4 7	5 6	
	11					55=5×

الأسلوب الثاني	00 10	1 9	2 8	3 7	4 6	
	10	10	10	10	10	55=5+

هل هناك أسلوب ثالث تقترحه للحل؟

7. صور الأفكار ذهنياً

إن الأشخاص المبدعين ينمون باستمرار قدراتهم الرائعة على تصوير الأفكار، ويبدون مهارة متميزة في تصوير الأفكار الإبداعية على هيئة رسوم وأشكال. إنهم يكبحون جماح التفكير اللفظي ليبدؤوا في التركيز على تكوين صور ذهنية للموضوع، أو المسألة التي تحت الدراسة.

لقد رأى العالم كيكول Kekule أفكاره الذهنية حول مركبات البنزين العطرية على هيئة أفاع تتراقص أمام ناظريه في حلمة المشهور الذي فتح باباً عظيماً في الكيمياء العضوية.

ونحن نضيف هنا بعداً آخر لتصوير الأفكار الذهنية؛ إذ تحتاج إلى تعلم بعض من فنون الرسم ومهاراته البسيطة المتعلقة بحل المسائل، فالقائمة المكتوبة للأفكار المولدة ليست الطريقة الأفضل لخطة العمل؛ بل لا بد من استخدام الرمز والإشارة والصورة والشكل في كتابة الأفكار والحلول المولدة، وأفضل طريقة لذلك استخدام ما يسمى بخريطة الذاكرة العقلية mind map التي ابتكرها الأستاذ (Buzan)، وذكرها في كتابه (The Mind Map Book).

وتكمن الفلسفة وراء هذه الطريقة في أن الدماغ الإنساني يتكون من جزأين يكمل بعضهما الآخر.. يسمى الجزء الأول بالمخ الأيمن، وهو يعنى بالخيال والإلهام والألوان والأحلام والألحان والأصوات والفضاء والإبداع؛ في حين أن الجزء الأيسر يهتم بالمنطق والترتيب والتنسيق والكلمات والأرقام والتحليل... كلا الجزأين يمدان المفكر بطاقة تفكير عالية؛ وذلك للحصول على أفضل النتائج.

الأيمن		الأيسر
المشاعر، الخيال		المنطق، التحليل
الألحان، الفضاء		الأرقام، النظام
الإبداع		النقد

فعند توليد الأفكار والتخطيط لمشروع، أو تعلم موضوع جديد، أو وضع الأهداف، أو كتابة الخطب أو المحاضرة أو القصة، أو تخطيط المنهج تبرز طريقة خريطة العقل بصورة متميزة في استحضار طاقة عالية من المخ.

وهذه بعض الإرشادات والاقتراحات حول رسم الخريطة العقلية.

- ضع الموضوع المركزي في منتصف الورقة.
- استخدم الرموز والصور والأشكال بالإضافة إلى الألفاظ.
- اكتب بأحرف كبيرة.
- صل الأفكار بخطوط مستقيمة.. متعرجة.. إلخ
- استخدم الألوان في كتابة المعلومات.
- ضع كل ما يهمك.
- لا يوجد أجوبة خاطئة.

8. لا يقعد بك الخطأ عن الصواب

في عملية توليد الأفكار تبرز في بعض الأحيان أفكار غير معتادة أو غير مألوفة، وقد تكون أفكاراً ساذجة أو غبية وستواجه بالرفض، ولكن هذا لا يعني أنها غير صالحة أو لا يمكن استخدامها، فأنت تنظر إلى الأمور وترى الأشياء بطريقة مغايرة لما يراها الكثير بتفكيرهم التقليدي.

كن محترماً ومؤمناً بأفكارك الجديدة فمعظم الاختراعات والاكتشافات جاءت لإيمان بعض الناس بالقدرة الإنتاجية لمخيلاتهم الإبداعية، فقط أنت بحاجة إلى تعليق الأحكام عند توليد الأفكار، وستكون بعض الأفكار المولدة ساذجة أو غير عملية... لا بأس بذلك فلنضحك مع الأفكار ولكن ليس على الأفكار. فالرفض المتكرر للأفكار واتهامها بالخطأ سيقعد بك عن توليد الأفكار الرائعة والمتألقة.

9. انظر إلى المشكلة من الزاوية غير التقليدية

فأساليب التفكير المألوفة تنظر إلى المشاكل من زواياها التقليدية، لكن الموهوبون يبحثون عن الجانب الجوهري في المشكلة، فالتطوير في القلم في الغالب يكون في

الشكل الخارجي، في حين أن التطوير من الداخل لا يحظى بنصيب وافر ، فبدلاً من استخدام الحبر يمكن استخدام الفحم أو الضوء أو الكتاب ببعض السوائل الكيميائية غير المرئية..إلخ.

في معظم الأحيان تتحول الأفكار إلى إبداعات عند التركيز على الجانب غير التقليدي أو الجانب المثير من الفكرة.

10. احتفل بأهدافك الإبداعية

في البدء: ضع أهدافاً قياسية كأن تقول:

يجب خلال ستة أشهر أن أنجز 10٪ من توليد حلول جديدة للمشكلة، أو الوصول إلى حل جذري وأصيل للمشكلة(س) خلال أسبوعين... إلخ.

ثانياً: حدد مميزات الأفكار المولدة وسماتها حول المشكلة كأن تقول: الأفكار أصيلة ... جيدة... مناسبة لاعتراض المشكلة... يمكن تطبيقها في حدود الوقت والميزانية المسموح بها...إلخ.

ضع أهدافاً قياسية ثم احتفل بالإنجاز

ثالثاً: اقض وقتك مع المبدعين، واسألهم كيف توصلوا إلى حالة الإبداع لديهم، وأحط نفسك بمن يحبونك ويقدرونك .

وأخيراً: احتفل بإنجازك في الوصول لأهدافك المبدعة.

8-2 الطرق المستخدمة في التفكير الإبداعي

كيف تفكر بطريقة إبداعية؟

وهل من وسيلة للحصول على أفكار إبداعية؟

لقد تضافرت جهود المعنيين بالإبداع والتفكير الإبداعي في وضع عدد كبير من الطرق المختلفة للتفكير الإبداعي، وحتى اليوم ما زالت تأتي بالجديد والحديث من الطرق، ومن أشهر الكتب التي عنيت بطرق التفكير الإبداعي وأساليبه كتابان هما:

1. Thinkertoys by Michael Mivchalko.
2. 101 Creative Problem Solving Techniques by James Higgin.

وقد اخترت لك ثمانية من أشهر هذه الطرق، وهي:

1. المحاكاة Imitation.
2. العلاقات الإجبارية Forced Relationships.
3. قائمة المواصفات Attribute Listing.
4. عكس المشكلة Problem Reversal.
5. قبعات التفكير الست Six Thinking Hats.
6. التفكير التصويري Ideations.
7. قوائم التحقق والفحص Checklists.
8. العصف الذهني Brainstorming.

8-3 المحاكاة

كم عدد الأفكار أصيلة المنشأ؟

إن الأفكار الجديدة إنما هي عالة على أفكار أخرى سابقة لها. فالمبدعون العظماء كانوا يحاكون ويقلدون من سبقهم، وهنا تأتي أهمية تشييد الأفكار الجديدة على ما بناه الآخرون، فالأفكار الأصيلة جاءت نتيجة طبيعية للسعي الحثيث والمطاردة المتلاحقة لإبداع السابقين، يقول إسحاق نيوتن مكتشف الجاذبية الأرضية:

'إن كنت أرى بعيداً فذلك لأني أقف على أكتاف العظماء'

فلا عيب في التقليد ومحاكاة الآخرين، فليس هو التقليد الأعمى إنما هي الرغبة في الوصول للأفضل... وهكذا هي الأفكار في حركة دائمة ومتجددة، ويبنى بعضها على بعض في تطور مستمر، ونصيحتنا إليك أن تقلد أفضل الموجود ثم تعدل، ومتى ما وصلت إلى الصورة الأفضل أصبحت لك وتعرف بك.

ولعلك تلاحظ أن كثيراً من المخترعات الحديثة جاءت من تقليد الطبيعة ومحاكاتها... إذ يمكنك ان تشبه المشاكل والحلول المبتدعة بشيء ما في الطبيعة؛ فصناعة الطائرات جاءت محاكاة لتحليق الطيور في الفضاء، وهكذا الغواصات في أعماق البحار جاءت تقليداً للحوت العظيم، وبالمثل جهاز الرادار الذي يضاهي حيوان

الخفاش في حساسيته وقدرته على الإحساس بالآخر. فالطبيعة خلق جذاب يغريك بالمحاكاة، كما أن الاستفادة مما عند الآخرين أمر مطلوب.

والأمر يصدق أيضاً في أعمال الفن والأدب والشعر والنثر؛ إذ الناشئ المبتدئ يقتفي آثار الرواد في الطريق حتى يتعرف على الطرق والمسالك التي اتبعوها فيتجافى عن الوعر منها، ويتسنم السهل الموصل للهدف بأيسر السبل حتى يمتلك زمام ناصيته، وتتوفر لديه ملكة الإبداع والابتكار.

8-4 العلاقات الإجبارية

تعتمد الطريقة هنا على مقارنة المشكلة بشيء آخر فقد تكون له علاقة أو مشابهة بالمشكلة أو لا تكون بالمرة، ثم الحصول على نظرة جديدة وحل جديد، وهذه الطريقة جيدة الاستخدام؛ وبخاصة عند عدم الوصول إلى حلول متطورة أو عند شح الأفكار المطروحة للمشكلة تحت الدراسة؛ حيث يتم التوقف عن التفكير في المشكلة نفسها، وصرف الذهن إلى التفكير بطريقة أخرى قد تكون للحل الجيد، فالتدخين – مثلاً- في الأماكن العامة يمثل إحدى المشكلات العويصة في الصحة العامة للمجتمع، وما زالت الحلول لها تقليدية لا يستجيب إليها كثير من المدخنين، فإذا تصورنا أن المشكلة في الأساس هي التدخين؛ فكيف نبتكر حلولاً إبداعية لهذه المشكلة؟ يمكن ذلك بتحفيز العقل لإيجاد أية علاقات ممكنة بين التدخين وأي شيء آخر نقترحه كالسيارة مثلاً، وهذه النظرة الجديدة للتعامل مع المشكلة قد تقودنا إلى حلول إبداعية أصيلة.

ويمكنك أن تنمي وتطور هذه الطريقة لديك باستخدام مجموعة مختارة من الأشياء أو من البطاقات التي تحتوي على صورة أو شكل، وعند عرض المشكلة اسحب إحدى هذه البطاقات أو الأشياء بشكل عشوائي، ثم انظر ماذا يمكن أن تحصل عليه من علاقات إجبارية بين الصورة أو الشيء والمشكلة؟

وبالتدريب والتمرن على هذه الطريقة تستطيع ان تكون علاقات إجبارية في الغالب بين أي شيء كالعلاقة بين الشركات وحوت البحر، وأنظمة الإدارة وخطوط شبكة التليفون، والبحر والصديق...الخ.

ما العلاقات الإجبارية بين القلم والزواج؟

انظر ماذا توصلت إليه السيدة Betty Edwards في كتابها Drawing on the Artist Within

جدول رقم (8-1)

الزواج	القلم
تذكر الوعود	حلقة ذهبية
نظام يومي ممل. غير النشاط	سطح مستو
6 أشياء للعمل: الميزانية، حضور صف دراسي، كن جازماً، ابدأ الآن، طور علاقات الاتصال، طور النظام	ستة أسطح
أغفر وانسى الأخطاء السابقة	الممحاة
التبذير، بحاجة إلى ميزانية، ابحث عن عمل	المال
ابعث برسالة لإخبار زوجي أني أحبَه	الكتابة
أشعر بالتبعية لزوجي	رفيع

فالمشكلة هنا هي توتر العلاقة الزوجية وتفاقم المشاكل داخل الأسرة بين الأب والأم، فهنا تم صرف النظر عن جوهر المشكلة إلى البحث عن علاقات إجبارية بين الزواج وأي شيء آخر كالقلم مثلاً، فانظر إلى الأفكار الجديدة التي تم الحصول عليها، وكيف يمكن أن تساهم بفعالية في حل المشكلة الأصلية.

هل تستطيع أن تضيف إلى هذه القائمة بعضاً من العلاقات الإجبارية بين الزواج والقلم؟ .. فكر بمادة القلم (الجرافيت) أو الرصاص وبمظهره الخارجي.

8-5 قائمة المواصفات

في هذه الطريقة يتم وضع المميزات أو السمات الرئيسية لفكرة ما أو شيء ما في قائمة، ثم بعد ذلك يتم اختبار كل ميزه على انفراد لمعرفة إمكانية تغييرها أو تحسينها وتطويرها، ولنفترض أن شركتك تعنى بصناعة مفكات البراغي Screwdrivers، وأنك تحت ضغط المنافسة مع الآخرين بحاجة إلى تطوير هذا المنتج؛ إنك بتقسم مفك البراغي إلى مكوناته وأجزائه الرئيسة (مادته، مقبضه، وزنه... إلخ مع وضع مواصفات كل جزء باستطاعتك أن تطور قائمة من الأفكار والحلول لتحسينه.

جدول رقم (8-2)

الأجزاء	المواصفات	الأفكار
مادته	الحديد الصلب	بلاستيك مقوى
المقبض	خشبي	معدني
الوزن	ثقيل	خفيف
طريقة الاستخدام	باليد	بالبطارية الكهربائية

هذه الطريقة مفيدة جيداً لتحسين نوعية المنتجات المعقدة، وتتأكد أهميتها عند استخدامها جنباً إلى جنب مع بعض طرق الإبداع الأخرى، وخصوصاً طرق توليد الأفكار مثل طريقة العصف الذهني Brainstorming.

8-6 عكس المشكلة

إن العالم مليء بالمتناقضات، فالأفكار والمفهومات والسمات والمواصفات ليس لها معنى بدون أضدادها؛ فبأضدادها تتميز الأشياء، ليس هذا فحسب بل كما ذكر في الأمثال أن طلب الريادة والقيادة يوجب تعلم كيف تكون تابعاً، ولكي تكون ناجحاً اقتصادياً لا بد أن تتعلم العيش ببساطة.. هكذا .

وتتمثل هذه الطريقة في جملة أساليب، منها:

1. ضع المشكلة بشكل عكسي، غير العبارات الموجبة إلى سالبة، فإذا كانت طبيعة عملك تقتضي خدمة الزبائن فضع قائمة بكل الطرق الممكنة لجعل خدمة الزبون سيئة، وستحصل على بعض الأفكار الرائعة لتسحين الخدمة.
2. ابحث عن الشيء الذي لم يعمله الآخرون، فمثلاً فاق اليابانيون نظراءهم الأمريكان في صناعة السيارات الصغيرة ذات الوقود الاقتصادي.
   وعملت شركة Apple الشيء الذي لم تعمله شركة IBM للحاسب الآلي.
3. غير الاتجاه أو موضع انطباعك ووجهة نظرك. يمكن أن يحصل هذا بالدوران حول الأفكار والأشياء أو بعمل شيء آخر .
4. اجعل الهزيمة انتصاراً والانتصار هزيمة، فإذا حصل شيء ما غير جيد فكر في الأشياء الإيجابية لهذه الحالة، ولنفترض أنك فقدت كل ملفات جهازك الحاسب

الآلي، ما الشيء السار في ذلك؟ ربما ستقضي وقتاً أطول مع عائلتك، أو تشتري برنامجاً لحماية جهازك مستقبلاً.

الهزيمة مفتاح النصر

5. استخدم العبارة "ماذا لو ..؟"، "..What-If" ؛ إنها وكزة الخَيالَ الجامح الذي لا تحده حدود، ولا تقف أمام مده بجور.. فماء البحر الملح ماذا لو أصبح حلواً عذباً؟.. وأنت معني بتقديم تقارير فصلية عن سير عمل الشركة أو المؤسسة إلى مديرك المباشر.. ماذا لو جمع هذا المدير الموظفين ووضع أمام أيديهم تقريراً مفصلاً عن أداء الشركة أو المؤسسة خلال المرحلة السابقة؟

وبطريقة أخرى يمكنك أن تضع قائمة بالأشياء أو الأفعال المتضادة التي يمكن تطبيقها للمشكلة التي تحت الدراسة بسؤال نفسك: (ماذا لو ..؟) مثلاً:

- ماذا لو أن ما نعتقده سلبياً حول هذه المشكلة أصبح إيجابياً؟
- ماذا لو قصرنا المشكلة في فئة معينة من المجتمع بدلاً من تعميمها؟
- ماذا لو قرأنا المشكلة من النهاية إلى البداية.. أو بدأنا بالحديث عن النتائج قبل المسببات؟

إن طريقة عكس المشكلة أو قلبها تعين على النظر إلى المشكلات ومن بعدها الحياة بصورة جديدة تجمع بين حناياها المتعة والطرافة، بالإضافة إلى الخروج من القوالب الجامدة والقواعد الصارمة إلى الفضاء الرحب والخيال الخصب.

8-7 قبعات التفكير الست

هذه الطريقة مفيدة للتفوق والنجاح في المواقف العملية والشخصية، وفي نطاق العمل أو المنزل ويستخدم هذه الطريقة المديرون التنفيذيون في شركة "نيبون" اليابانية التي تفوق في حدمها شركة "آي بي إم" وشركة "آبل" للكمبيوتر، وتقوم هذه الطريقة بتوجيه الشخص إلى أن يفكر بطريقة معينة ثم يطلب منه التحول إلى طريقة أخرى؛ أي أن الشخص يمكن أن يلبس آياً من القبعات الست الملونة التي تمثل كل قبعة منها لوناً من ألوان التفكير.

وتعزى هذه الطريقة إلى د. إدوارد دو بونو Edward de Bono الذي يعد من الرواد في علم تعليم التفكير والتفكير الإبداعي .... وإليك ملخصاً لهذه الطريقة من كتابه Six Thinking Hats.

- **القبعة البيضاء:** وهي تفكير المعلومات والحقائق والأرقام والإحصاء دون إعطاء ذلك كله صبغة معينة، أو محاولة استغلالها للانتصار لفكرة أو دفع أخرى، ويجب أن تكون هذه المعلومات متصلة تماماً بالموضوع.
- **القبعة الحمراء:** وتعني التعبير عن الانفعالات والمشاعر والعاطفة والحدس والتخمين والظنون. إن هذا النوع من التفكير موجود، ويجب الإقرار بوجوده، ويجب التعامل معه تحت الملاحظة والضبط.... لا تسألني: لماذا؟ ولكن أريد التعامل مع هذا الشخص فقط... إن هذا النقاش يحدث في جو من الارتياب والشك. ماذا يحدث لو أجرينا نفس النقاش في جو من الثقة؟
- **القبعة السوداء:** هذه القبعة يرتديها الناس أكثر الأوقات، فهي تتساءل عما يجعل الفكرة المطروحة غير مجدية، إنها قبعة الحكم السلبي على الأمور ولكن لسبب.. فالنقد في القبعة الحمراء لأسباب انطباعية شعورية. أما القبعة السوداء فهناك أسباب منطقية.
- **القبعة الصفراء:** تتساءل هذه القبعة: لماذا سوف تنجح الفكرة أو المشروع؟ إن هذه القبعة تبين السبب الذي يجيز القول بنجاح الأمر المطروح.. إنها أمل بالمستقبل ولكن لسبب.. فإذا حصل مثلاً أمر نبغضه جداً فيمكن حسب تفكير هذه القبعة أن نقول: مما يسرني أن هذا الأمر حدث ولم يعد لدينا أي ريب حوله.
- **القبعة الخضراء:** وهي قبعة الابتكار والإبداع... إن هذا النوع من التفكير يشمل الاقتراحات والبدائل واستثارة التفكير، إنها تتحرك من فكرة إلى فكرة للبحث عن بدائل أو حلول أخرى، واللون الأخضر يذكرنا بالنبات.. بالعشب.. بالنمو والحركة، إنه التغير والخروج من الأفكار القديمة إلى ساحة الأفكار الجديدة المتولدة.

- **القبعة الزرقاء:** إنها تتساءل وتبحث عن التفكير اللازم للوصول إلى النتيجة، فهي توجه كل الحديث وتعطي الفرصة المناسبة لجميع أنواع التفكير، وتنتبه إلى انزلاق أو ابتعاد عن الموضوع، فصاحب هذه القبعة يكيف أنواع التفكير حسب الظروف، فعندما يكون الحاضرون شديدي الانفعال تجاه الموضوع يعطي الفرصة لتفكير القبعة الحمراء حتى يقدموا ما عندهم من مشاعر وظنون.

8-8 التفكير التصويري

هذه الطريقة تحرر التفكير من عالم الكلمات والألفاظ إلى أسلوب جديد في التفكير باستخدام الأشكال والصور والرسوم والمخططات والأنماط والرموز يسمى التفكير التصويري، حيث يتم استبدال الألفاظ بعدد من الرموز التصويرية التخيلية، وليس بالضرورة أن تكون لديك مهارات متقدمة في الرسم، ولكن الأمر المهم هو: ماذا توحي لك هذه الرسوم والأشكال من أفكار جديدة؟

وتقوم الطريقة على ما يأتي:

1. تقسيم المشكلة أو المسألة التي تحت الدراسة إلى مجموعة أو قائمة من المواصفات والمميزات الرئيسية.
2. توصيف كل ميزة أو صفة برسم رمز مختصر لها. ارسم بأي طريقة ترى أنها مناسبة، ضع كل رسم أو صورة في بطاقة منفصلة، واكتب خلف البطاقة الميزة أو الصفة الخاصة بها.
3. ضع كل البطاقات على الطاولة ورموزها المصورة إلى أعلى، اخلط هذه البطاقات بشكل عشوائي، أو أترك البطاقات توزع نفسها دون توجيه منك.
4. ابحث عن الأفكار أو المعاني التي يمكن ربطها بالمشكلة، استخدم طريقة العلاقات الإجبارية وسجل التوزيعات أو الترتيبات الأكثر إثارة.
5. عند الوصول إلى مأزق أو ورطة قد تحتاج إلى إضافة صور ورسوم جديدة، أو البدء بمجموعة جديدة أخرى.

6. حاول تغيير مواقع الرموز المصورة أو عكسها لتوليد نمط جديد وشكل جديد. جرب أن ترسم كل الأشكال التصويرية لكل مواصفات وقسمات وضعك الوظيفي أو التعليمي الحالي.
7. ضع شعاراً أو رمزاً لصور الأشخاص الذين تتعامل معهم، وكذلك المنتجات والأشياء والأدوات والمعاني والمفهومات المتعلقة بعملك ثم طبق طريقة التفكير التصويري السابقة، وانظر ماذا يمكن أن تخرج به من أفكار ورؤى جديدة؟

إن لغة الرموز والأشكال ستزيد قدرتك على تقسيم الكل إلى أجزاء صغيرة، وعلى إعادة تجميع هذه الأجزاء إلى مجموعة متنوعة من الرسوم والصور؛ مما يحفز قدراتك التخيلية والإبداعية.

8-9 قوائم التحقق والفرص

إن أبسط مجموعة من أسئلة الفحص والمقابلة نابعة من الأسئلة الستة الرئيسة الآتية:

لماذا؟ Why، من؟ Who، أين؟ Where، متى؟When، ما؟ What، كيف؟ how. بالإضافة إلى ذلك فقد اقترح اسبورن Alex Osborn، في كتابه التخيل التطبيقي Applied Imagination 75 سؤالاً محفزاً ومثيراً للأفكار التي تعتمد على فكرة البحث عن استعمالات جديدة أو مرادفات جديدة للمعنى نفسه، يمكن تلخيصها كما يأتي:

أضف إلى استعمالات أخرى	طرق جديدة لاستعمال الموجود استعمالات أخرى إذا تم تعديل الموجود
التهيئة والتكيف	ما الشيء الآخر الذي يماثله؟ ما الفكرة الأخرى التي يقترحها هذا الشيء؟ هل العرض السابق مواز له؟ ما الذي يمكن استنساخه؟ من باستطاعتي محاكاته وتقليده؟
التعديل والتحوير	انعطافه أو دوران جديد؟ تغيير المعنى، اللون، الحركة، الصوت، الرائحة، المكون، الشكل...؟ أشكال أخرى؟
التكبير والمبالغة	ما الذي تضيفه؟ وقت أطول ؟

	أقوى؟ أعلى؟ أطول؟ أثخن وأسمك؟ قيمة زائدة؟ مضاعفة؟ تضخيم؟
التصغير والتخفيف	ما الذي تطرحه؟ أصغر؟ مكثف ومركز؟ اخفض؟ اقصر؟ أخف؟ إهمال أو إسقاط؟ انفصال؟
العوض والبديل	من البديل الآخر؟ ما البديل الآخر؟ إضافة أخرى؟ مادة أخرى؟ عملية أخرى؟ مكان آخر؟ طريقة أخرى؟
إعادة الترتيب والنظام	أسلوب ونسق آخر؟ تصميم وتخطيط آخر؟ علة التحول أو التغيير وتأثيره؟ تغيير السرعة؟ تغيير البرنامج والجدول؟
العكس والقلب	التحول السالب والموجب؟ ماذا عن الضد؟

	حول الأمام للخلف؟ حول الأسفل للأعلى؟ إدر الطاولة؟
الضم والتأليف	ماذا عن مزيج، سبيكة، تشكيلة، طاقم، من....؟ الوحدات المؤلفة؟ الأغراض المتحدة؟ الأفكار المجتمعة؟

8-10 العصف الذهني

لقد أصبح مصطلح العصف الذهني Brainstorming من المصطلحات الشائعة الاستعمال للتعبير عن التفكير الإبداعي، بل يكاد ألا يخلو مؤلف في الإبداع أو التفكير الإبداعي من ذكر طريقة العصف الذهني كإحدى الركائز الأساسية في هذا النوع من التفكير، هذا وتعتمد طريقة العصف الذهني على توليد أفكار كثيرة من خلال مجموعة محددة من المشاركين على أساس تعليق الأحكام أو تأجيل نقد الأفكار إلى نهاية الجلسة؛ فلا يسمح بكبح أو تثبيط الأفكار المولدة أو إصدار حكم عليها إلى أن يتوفر عدد كبير من هذه الأفكار أو الحلول المطروحة للموضوع تحت الدراسة؛ إذ يتم تقييد كل الأفكار دون نقد إلى نهاية الجلسة، وهذه هي الطريقة المعتادة لجلسة العصف الذهني، فالعصف الذهني عبارة عن عملية متطورة لإنتاج وتوليد أفكار جديدة؛ وذلك باستخدام مجموعة من القواعد والمبادئ المعينة التي تحفز وتشجع الأفكار الجديدة التي لا يتم الحصول عليها في الظروف المعتادة.

ويرى Alex Osborn الذي تعزى إليه كثير من أساسيات ومبادئ هذا النوع من التفكير – أن العصف الذهني عبارة عن حلقة نقاش أو طريقة للتداول، بواسطتها يحاول مجموعة من الناس البحث عن حل لمشكلة معينة بتجميع وتقييد كل الأفكار التلقائية من الأفراد.

وتستخدم هذه الطريقة لتطوير المنتجات الجديدة في المصانع، أو تحسين الخدمات العامة في الشركات والمؤسسات، أو في استحداث عمليات أو أنظمة أو خدمات جديدة، وكذلك في الحملات الإعلانية والدعائية وفي المقالات والبحوث المكتوبة، وفي

طرق الإدارة واستراتيجيات التسويق. كما أنك ستستمتع بهذه الطريقة لتنمية حياتك الخاصة وتطويرها.

إن عقد حلقات العصف الذهني المستمر سيعود عليك وعلى مجموعتك أو شركتك بالنفع العظيم؛ فقد تطور من منتجات الشركة أو المؤسسة والخدمات التي تقدمها للجمهور، وستحظى أنت بالأهمية عند مرؤوسيك ؛ إذ إنك ستضيف بعداً جديداً إلى سيرتك الوظيفية عندما تكون مصدراً للأفكار الجيدة والحلول الرائعة للمشاكل العويصة.. ولك أن تسأل نفسك: ما الذي يحدث عندما تطور طرقاً جديدة في حفظ المال، أو تطور منتجاً جديداً سيصبح فيما بعد مهيمناً على السوق، أو عندما تزيد من القدرة الإنتاجية لمصنعك، أو عندما تطور طريقة جديدة في حفظ المعلومات، أو النتائج النهائية للطلبة في المدرسة، أو عندما تبتكر أسلوباً ممتعاً في التدريس داخل غرفة الفصل، أو تستحدث طرقاً جديدة في الاتصال والعلاقات مع الجمهور ..إلخ؟!

إن جلسات العصف الذهني بأفكارها وحلولها الرائعة ستؤدي حتماً إلى:

- مال أكثر.
- ترقية سريعة
- زيادة الإبداع
- مجتمع أفضل
- علاقات أفضل مع المستخدمين
- استحداث أسواق جديدة.
- خدمات ومنتجات أفضل.
- إدارة رائعة.
- تحسين الثقة الإنتاجية.
- إلخ.

وبعد ... فإن جلسة العصف الذهني تحتاج إلى إعداد وترتيب مسبق.. من دعوة المشاركين، وإعداد مكان الاجتماع، وتحضير المواد اللازمة للجلسة، وتحديد موضوعها

وطريقة عقدها، وكيفية اختيار الأفكار المناسبة ومعايير ذلك..إلخ، وهو ما يخرج عن طبيعة هذه اللمحات من الاختصار والإيجاز.. ولذا سيقتصر الحديث هنا على ذكر بعض القواعد المهمة في جلسات العصف الذهني، بالإضافة إلى الخطوات المتبعة في مثل هذه الجلسات.

قواعد العصف الذهني

لجلسات العصف الذهني قواعد وآداب ينبغي الالتزام بها؛ للحصول على أفضل النتائج من الأفكار والحلول ، ومنها:

- تأجيل الأحكام المسبقة أو منعها.
- تشجيع الأفكار الشاذة والمغالية.
- تشييد البناء على أفكار الآخرين.
- الكم مقدم على الكيف والنوع.

1. **تأجيل الأحكام المسبقة أو منعها:** لا يسمح بنقد الأفكار أو الحكم عليها إلى أن تكتمل جلسة العصف الذهني وتسجل كل الأفكار ولو كان بعضها ساذجاً أو شاذاً، فبدلاً من صرف الطاقة الدماغية الثمينة في نقد الأفكار المولدة يتم الاحتفاظ بها في توليد الأفكار والحلول وإنتاجها. فالأفكار التي تبدو للوهلة الأولى غير صالحة يمكن أن تكون في بعض الأحيان ذات فائدة عظيمة عند تعديلها.

   إن تعليق الأحكام سيشجع الآخرين على مشاركة أفكارك الخاصة، وقد وجد أنه في بعض الأحيان أن الأفكار الأصيلة تكون قريبة للسطح عند تعليق أو كبح جماح الأحكام.

2. **تشجيع الأفكار الشاذة والمغالية:** كما أنه بالإمكان ترويض الفرس الجموح فإن الأفكار الجامحة أو الشاذة يمكن توليفها وتهذيبها بشكل أيسر من إنتاج فكرة صالحة للوهلة الأولى.

   لا توجد أفكار سخيفة أو مضحكة جداً، بل توجد أفكار يمكن الضحك معها لا عليها، وجلسات العصف الذهني تحتم علينا دائماً أن نسجل أي أفكار غريبة أو غير مألوفة، بل ونغالي فيها ونمنع الصدام معها أو تسفيهها...! إن الأفكار

الغريبة تساهم بشكل أفضل في إثارة أسلوب جديدة في التفكير، ومن السهل ترويضها لصالح الأفكار الأصيلة؛ إذ إن الأفكار الأصيلة تحفز بمثل هذه الأفكار.

3. **تشييد البناء على أفكار الآخرين:** أن نكون مستمعين رائعين أمر محمود، وأن نستخدم أفكار الآخرين للبناء عليها واكتشاف الأفكار الرائعة فذلك شرط مطلوب. فالأفكار أخوات بعضها آخذ بزمام بعض، فالجمع بينها سيضيف أفكاراً زائدة لكل فكرة، كما أنه سيحفز الآخرين لطرح أفكارهم الملهمة.

إن كل فكرة موضوعة في جلسة العصف الذهني لا بد أن يكون لها مبدأ ومفهوم تستند اليه، وعدم الاستفادة من هذه الفكرة أو تلك قد يفوت علينا فرصاً ويهدر أوقاتاً في سبيل الوصول إلى أفكار أصيلة، فكما أن الأفكار الغريبة يمكن تحويلها إلى حلول صالحة فإنه في الغالب يكون تبني أفكار الآخرين أسهل من توليد فكرة أصيلة تامة.

4. **الكم مقدم على الكيف والنوع:** إن جلسة العصف الذهني تعتمد بالدرجة الأولى على توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار، ومن هذه الأفكار المولدة ستكون هناك فرصة كبيرة للوصول إلى الأفكار الرائعة، ومهمتنا هنا أن نتعود اصطياد كل الأفكار في غير تفصيل أو وصف، وجمع أكبر قدر منها؛ فالانسياب المتدفق للأفكار يقلل الرغبة في التقويم، ويساعد على فقد كوابح الأفكار، وقد قيل إن الأفكار الرائعة تأتي مع القوائم الكبيرة للأفكار المولدة، والكم يولد الكيف والنوع.

الخطوات المتبعة في جلسات العصف الذهني

1. **حدد المشكلة بشكل جيد وواضح:** لاحظ أنه ليس بالضرورة أن تكون المشكلة في الجانب السلبي من الأشياء ، فقد تكون المشكلة مثلاً: كيف نوظف بصورة فعالة ميزانية الفرع لهذه السنة؟ نحن بحاجة إلى منتج جديد بمناسبة الاحتفال بمرور عشر سنوات على منتجات الشركة.

اكتب المشكلة بشكل موجز وواضح، وتأكد من أن المشاركين على وعي به، وخذ موافقتهم على الطريقة والكلمات التي كتبت بها المشكلة.

2. **ضع مدة محددة لجلسة العصف الذهني:** ليس هناك مدة معينة لجلسة العصف الذهني بل كل ذلك يعتمد على حجم المجموعة المشاركة، وعلى انسياب الأفكار المولدة أو شحها. إن اختيارك العدد المناسب من المشاركين سيعينك كثيراً في تحديد المدة.

3. **عين شخصاً لكتابة كل الأفكار كما هي:** لا بد من تسجيل كل الأفكار المطروحة حسب ورودها تلقائياً، وأن يطلع عليها المشاركون جميعهم دون السماح بتوجيه أي نقد أو تقويم لها.

4. **ادع المشاركين جميعهم إلى أن يطرحوا أفكارهم بحرية تامة:** إن كثيراً من الناس يحجم عن طرح الأفكار خشية الوقوع في الخطأ أو خوفاً من المجتمع أو المدير أو رئيس الشركة.. إن جلسة العصف الذهني تمنع هذه الاعتقادات؛ إذ يجب مطلقاً عدم نقد أو تقويم الأفكار حين ولادتها مهما كانت هذه الأفكار ساذجة أو غبية أو غريبة..! يجب أن نضحك مع الأفكار ونشجعها ونحفزها بدلاً من الضحك عليها وقهرها، وعندما يصل المشاركون في جلسة العصف الذهني إلى الخوف من النقد سيتوقفون مباشرة عن توليد الأفكار.

علق الأحكام وولد الأفكار

5. **عين شخصاً مسؤولاً للمساعدة على:**

اقبل كل الأفكار حتى الساذجة منها

- تعليق الأحكام.
- قبول الأفكار وتسجيلها.
- تحفيز الأفراد للاستفادة والبناء على أفكار الآخرين.
- تشجيع الأفكار غير المألوفة بل الشاذة والغريبة.
- الضحك مع الأفكار البدائية أو الساذجة وليس عليها.
- السماح بتدفق الأفكار.
- عند شح الأفكار يسمح بدقائق معدودة لعملية الحضانة الصامتة للأفكار .
- الإبقاء على جو الاجتماع مرحاً ممتعاً غير جاف أو ممل.

6. **عند نهاية الجلسة اختر الأفكار الأفضل:** ليس هناك عدد محدد للأفكار الأحسن لكنك يجب أن تتأكد أن كل الأشخاص المشاركين في جلسة العصف الذهني موافقون على الاختيار.

7. **قوم الأفكار المختارة:** ما هي أفضل فكرة مناسبة لحل المشكلة؟

للوصول إلى الفكرة الأفضل ضع قائمة بالمعايير اللازمة للحكم على الأفكار كأن تقول مثلاً: يجب أن تكون قانونية وشرعية، أو يجب الانتهاء من تطبيقها قبل بداية العام الدراسي.. وبناءً على ذلك أعط كل فكرة مجموعة من النقاط، ويعتمد ذلك على مدى ملاءمتها وانسجامها مع قائمة المعايير.

اختر الفكرة الأفضل ولا تهمل الأفكار الأخرى

8. **الفكرة الأعلى في النقاط هي الأفضل:** إن الفكرة التي تتحصل على أعلى قيم من النقاط هي الفكرة الأفضل حل المسألة أو المشكلة. ولكن يجب عدم إهمال الأفكار الأخرى بل لا بد من المحافظة على سجل لكل الأفكار والنقاط المتحصل عليها؛ إذ يمكن أن تخفق فكرتك الأفضل في مجال التطبيق.

مراجع الفصل الثامن

1. أحمد أبو زيد (1985): الظاهرة الإبداعية، عالم الفكر، وزارة الإعلام بدولة الكويت ص ص 3-24 .
2. أحمد عبد اللطيف عبادة (1993): قدرات التفكير الإبتكاري في مراحل التعليم العام: دار الحكمة، البحرين.
3. أحمد عبادة (2001) قدرات التفكير الإبتكاري في مراحل التعليم العام، مركز الكتاب للنشر.
4. إبراهيم أحمد مسلم (1993): الجديد في أساليب التدريس حل المشكلات، تنمية الإبداع، تسريع التفكير العلمي دار البشير للنشر والتوزيع.
5. أشرف أحمد عبد القادر (1992: دراسة المناخ المدرسي في المرحلة الثانوية وعلاقته بأسلوب التفكير الإبتكاري لدى التلاميذ، المؤتمر الثاني عشر، رابطة التربية الحديثة وكلية التربية جامعة المنصور.
6. إدوارد دي بونو (1990): تعليم التفكير ترجمة عادل ياسين وكمال أمين مركز المعلومات التربوية، الكويت.
7. إبراهيم الفار وآخرون (1996): أثر المناشط الصفية واللاصفية في تنمية التفكير الابتكاري لدى تلاميذ مرحلة التعليم الابتدائي بدولة قطر، ندوة دور المدرسة في تنمية التفكير الابتكار، جامعة قطر.
8. أمينة سيد عثمان (1990): دراسة تقويمية للتعرف على دور المدرسة في اكتشاف وتنمية القدرات الإبداعية عند تلاميذ الحلقة الأولى من التعليم الأساسي المؤتمر السنوي الثالث للطفل المصري المجلد الثاني، القاهرة.
9. أنور الشرقاوي (1999): الابتكار وتطبيقاته، جـ 1، الانجلو المصرية.
10. بدر عمر (1996) علاقة الابداع بالخيال والذكاء، دور المدرسة في الأسرة والمجتمع في تنمية الأبتكار، جامعة قطر.

11. الكتاني، ممدوح (2005). سيكولوجية الإبداع وأساليب تنميته/ دار المسيرة، الأردن.

12. ثائر حسين (1995) آثر برنامج تدريبي لمهارات الإدراك والتنظيم والإبداع على تنمية التفكير الإبداعي لدى عينة أردنية من طلبة الصف الثامن رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الأردنية الأردن – عمان .

13. جابر عبد الحميد جابر (1997) قراءات في تنمية الابتكار دار النهضة العربية.

14. حسنين محمد الكامل (1990): الفروق بين الجنسين في الابتكارية اللفظية لدى الطلاب الجامعيين المنيا: مجلة البحث في التربية وعلم النفس، جامعة المنيا، الجلد4، العدد1 ص ص:1-17.

15. دين كيث سانمينان (1993): العبقرية والإبداع والقيادة، (ترجمة): شاكر عبد الحميد، سلسة عالم المعرفة الكويت المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، العدد 176.

16. دين كيث سميث (1993) العبقرية والإبداع والقيادة، ترجمة شاكر عبد الحميد، الكويت عالم المعرفة.

17. رجب الشافعي وأحمد طه(1992): التغيرات النمائية في الموهبة الإبداعية لدى الأطفال من الحضانة وحتى الخامسة من التعليم الأساسي، دراسة تطورية، مجلة علم النفس، العدد 23، السنة السادسة، ص ص 90-106.

18. رشاد عبد العزيز موسى (1990): الضبط الداخلي- الخارجي وعلاقته بالأصالة، القاهرة: مجلة التربية- جامعة الأزهر، العدد 16 ص ص 231-247.

19. رشاد موسى ومحمود غندور (1990): المبتكر ودافعيته للإنجاز، مجلة كلية التربية، جامعة الزقازيق، العدد11، ص63-91.

20. زكريا الشربيني ويسرية صادق(2002) أطفال عند القمة، دار الفكر العربي.

21. زكي نجيب محمود (1991: رأي في الإبداع وضرورة تنميته في عملية التربية والتعليم في مراد وهبة، الإبداع والتعليم العام، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة، ص ص 27-30.

22. سناء حجازي (2001) سيكولوجية الإبداع دار الفكر العربي.

23. سلوى سامي الملا: الإبداع والتوتر النفسي، دار المعارف، 1972.

24. شاكر عبد الحميد (2001): علم نفس الإبداع، دار غريب، ب ت .

25. شاكر عبد الحميد (1995): علم نفس الإبداع، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.

26. شاكر عبد الحميد (1993): الخيال وحب الاستطلاع والإبداع في المرحلة الابتدائية، مؤتمر الطفل العربي مبدعاً، كلية التربية النوعية ببور سعيد، ديسمبر.

27. شاكر عبد الحميد، عبد اللطيف خليفة (1990): العلاقة بين حب الاستطلاع والإبداع في المرحلة الابتدائية، دراسة مقارنة بين الجنسين، المؤتمر السادس لعلم النفس في مصر من 22-24 ينابر، القاهرة: الجمعية المصرية للدراسات النفسية، ص 515-545.

28. صفاء الأعسر (2000) الإبداع في حل المشكلات، دار قباء للطباعة والنشر .

29. صائب أحمد الألوسي (1976): أساليب التربية المدرسية في تنمية قدرات التفكير الابتكاري، رسالة الخليج العربي، 5(15)،17-79.

30. صفية أحمد محي الدين حمدي (1992): العلاقة بين الابتكار الحركي وبعض المتغيرات النفسية والتحصيل الحركي، رسالة دكتوراه غير منشورة كلية التربية الرياضية للبنات بالقاهرة، جامعة حلوان، ص 24.

31. Mackinnon, D.W (97): Creativity A multifaceted phenomenon, In: Rpslansky (Ed) Creativity, London North Hall.

32. Martindale, C. and Greenougii, J (1997): The Effect of Increased Arousal on Ceative and in-tellectual performance, Jou. Of Genetic psych 123, PP.329-335.

33. McCabe, M.P. (1991): Influence of creativity ans intelligence on academic achievement, The so of Crea, Geha, 25(2), PP. 116-122.
34. Mednic. M. T. Research Creativity in psychology grawate students. Jou. Of Consulting psych. Vol.27.
35. Mellou, E. (1994): A theoretical perspective on the Relationship between Dramatic play and Creativity, Early chil Development and Care, Vol. 100, 77-92.
36. Radio, G. Joni & Rinco, M., (1992): Family Size, Birth Order, Age Interval, and the Creative.

الفصل التاسع

الإبداع الإداري والمنظمة المتعلمة



الفصل التاسع

الإبداع الإداري والمنظمة المتعلمة

الأهداف التعليمية

يهدف هذا الفصل إلى تزويد القارئ بالمعلومات التي تمكنه من معرفة:

- مفهوم المنظمة المتعلمة.
- أهمية التعلم.
- خصائص المنظمة المتعلمة.
- المنظمة المتعلمة والتعليم والتدريب.
- أنماط التعلم.
- منحنى التعلم.
- العوامل المؤدية للاهتمام بالتعلم.
- التعلم والميزة التنافسية.
- التعلم كنشاط اجتماعي.
- الذاكرة التنظيمية ومكوناتها.

المقدمة

كما يتعلم الإنسان فإن المنظمات تتعلم وفي هذا التعلم فإن الإنسان (الفرد) يكتسب فهما لما حوله في البداية ومن ثم قدرة ليصبح هو الجدارة التي تعتمد عليها الشركة. وتمثل برامج التدريب في الشركة ومشروعاتها الجديدة عملية تعلم كبيرة سرعان ما تكون في المرحلة اللاحقة الأساس في إنشاء معرفتها الجديدة التي تنشئ من خلالها قيمة جديدة وتكسب عن طريقها ميزة تنافسية تتفوق بها على منافسيها. ولأن المنافسين هم أيضا لديهم برامجهم الخاصة في التعلم ومشروعاتهم الجديدة التي تمثل

المصادر التي لا تنضب للتعلم، لهذا فإن الشركات لم تعد تكتفي بالتعلم وإنما هي تبحث وتجتهد من أجل البحث عن الطرق والأساليب التي تجعلها تحقق التعلم الأسرع والأعمق. ولعل الأهم أن تحقق التعلم الأكثر قيمة في أعمالها ومن خلال تحويل ما تعلمته إل منتجات أو خدمات أو علاقات أو عمليات محسنة أو جديدة تصل بها إلى السوق بشكل أفضل وأسرع مما يأتي به المنافسون. وهذا بالتأكيد ما يفسر اتجاه الشركات إلى مكافأة التعلم بنفس القدر الذي تكافوء به الأداء العالي للعاملين. وذلك لأنهم بهذا التعلم يكونون أكثر قدرة على الأداء العالي، فإنهم يبنون للشركة أصولها الفكرية والمعرفية التي لا تقل أهمية عن أصولها المادية في الاقتصاد القائم على المعرفة.

لقد كان التعلم الأول للإنسان في السماء نعمة عندما علّم الله تعالى آدم الأسماء كلها، في حين كان التعلم الثاني للإنسان نقمة لأنه كان تعليما زائفا بهدف الغواية عندما أغوى إبليس آدم وحواء أن يأكلا من شجرة المعرفة، فكان الهبوط من الجنة. ومن أجل ذلك كان ولا يزال الإنسان كائنا موجها للتعلم بعد أن دفع من أجل تعلمه جنته!، ولهذا فإن الإنسان بقدر ما هو مؤهل من أجل التعلم فإنه يجد في سعيه الدؤوب من أجل الحقيقة ضالته المنشودة التي تشبع أهم وأعمق حاجاته في التعلم سواء كان ذلك في حياته الخاصة أو في حياته العملية. وإن تحول الشركات إلى منظمات تعلم إنما يمثل الانعطاف والتحول الأكثر أهمية في حيات الشركات بعد أن أصبح التعلم المصدر الذي لا ينضب للميزة التنافسية المستدامة.

كانت المشكلة الأساسية التي تواجه عمل المنظمات خلال القرن الماضي مشكلة مهارية تنفيذية بالدرجة الأولى، انطلاقا من مبدأ التخصص وتقسيم العمل التقليدي، إلى مستوى الإدارة العليا والإدارات الوسطى ثم المستوى التنفيذي العملي الذي يقع أسفل الهرم التنظيمي في إشارة صريحة إلى مساحته الكبيرة ووزنه النسبي الواسع مقابل المكونات التنظيمية الأخرى للعاملين، إضافة إلى اعتماده على الأداء النمطي الروتيني الذي لا يحتاج إلى معلومات ومعارف واسعة.. ولكن حين تحولت هذه المنظمات بشكل نوعي من الإنتاج السلعي إلى الإنتاج الخدمي المعرفي في نهاية القرن الماضي أو ما يسمى باقتصاد المعرفة بفعل المتغيرات الكبرى على وسائل وقوى الإنتاج، نظرا

للتقدم الهائل بتقنيات الاتصال والكومبيوتر وشبكات المعلومات والتحكم البعيد، لذلك برزت مشكلة كبرى تكمن في الحاجة الماسة إلى صنف نوعي جديد من المنظمات يواكب ويتناغم مع المتغيرات التقنية والمعرفية الجديدة، هذه المنظمات هي المنظمات المتعلمة التي تهتم بهذه المهمة الحيوية وتركز عليها.

1-9 مفهوم المنظمة المتعلمة

يعتبر سيمون Simon من أوائل المفكرين الذين تطرقوا لمصطلح التعلم التنظيمي (1969) وعرفه على أنه الوعي المتنامي بالمشكلات التنظيمية والنجاح في تحديد هذه المشكلات وعلاجها من قبل الأفراد العاملين في المنظمات بما ينعكس على عناصر ومخرجات المنظمة ذاتها. وهذا التعريف يتضمن بصفة عامة عنصرين مهمين أساسيين هما: الوعي بالمشكلات المرتبط بمستوى المعرفة الموجودة في المنظمة، والمخرجات الناجمة عن هذا الوعي والمبنية على الإجراءات التي تتخذها المنظمة في التعامل مع هذه المشكلات وكان ارجريس، 1977 وهو من أوائل المهتمين بهذا الحقل قد عرف التعلم التنظيمي بأنه تلك العملية التي يتم من خلالها كشف الأخطاء وتصحيحها. وهناك بعض المفكرين المعاصرين الذي يرونه تعريفاً قديماً تجاوزه الزمن.

بينما عرفه (C.Marlenefiol) بأنه عملية تحسين الأعمال من خلال معرفة مفهومة ومتميزة. وفي تعريف آخر لـ(Ray Stata 1989)، أوضح أن التعلم التنظيمي يحدث من خلال رؤى مشتركة للمعرفة ونماذج موحدة للتفكير والمبنية على الخبرات والمعارف الماضية الموجودة بالذاكرة. كما بين (Asby,1985) إن قدرة أي نظام على البقاء والحفاظ على تكامله وتوازنه يتطلب أن يكون مستوى المعرفة الناتجة عنه مساويا على الأقل لمستوى التغير الموجود في البيئة. ولأن المنشأة هي نظام مفتوح تتأثر بما يحدث حولها، فلا بد أن يتلاءم معدل التغيير والتعلم في المنشأة مع معدل التغير في البيئة.

كما تناول العديد من الباحثين والمفكرين التعلم التنظيمي من زاويا مختلفة كانت مبنية على رؤى متعددة أملتها عليهم طبيعة تخصصاتهم ونظرتهم للموضوع وقد أشارت دراسات كل من (Maanif .(Senge,1994). (Masguardet,1996)

(Bentow,1999) إلى ضرورة تشخيص واقع المنظمة وقابلية البيئة والأفراد للتعلم والتحول إلى بيئة متعلمة وذلك بقياس درجة تكوين واستحداث وتطبيق استراتيجيات التعلم الفردي والجماعي والمؤسسي.

وقد أثارت دراسات بيتر سنج (Peter Senge. 1994) في مجال التعلم التنظيمي Organization Learning إلى العديد من المفاهيم التي تنادي بتكوين واستخدام وتطبيق استراتيجيات التعلم الفرد والجماعي والمؤسسي، ويعتبر ماركواردت (1996) أن المنظمة دائمة التعلم هي تلك المنظمة التي تعمل بشكل قوي وجماعي حيث تعمل على الدوام على تحوير نفسها بحيث تكون قادرة على جمع وإدارة واستخدام المعلومات من أجل ضمان تحقيق الأهداف المناطة بها. كما عرفها (David A. Garvin ,2003) بأنها مهارة تنظيمية تتم من خلال تكوين واكتساب ونقل المعرفة وتحوير تصرفاتها لتحقيق معرف ورؤى جديدة. فالبيئات التي تعيش فيها المنظمات خصوصاً في بدايات هذا القرن تشهد تغييرات مستمرة مما يستوجب على المنظمات التغير استجابة لذلك، حيث ظاهرة التغيير تمتد إلى جميع الأنشطة والمجالات من تغييرات سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية وتغييرات في اتجاه وميول المستهلكين وأذواقهم، وهذا يضع تحديات ومتطلبات كبيرة أمام المديرين والمسئولين في هذا المنظمات فكيف يستطيعون مواجهة التغييرات مع المحافظة على استمرارية بقاء المنظمة وضمان نجاحها وفاعليتها ونموها.

التعلم التنظيمي يعني تحسين الأنشطة من خلال المعرفة والفهم الأفضل. لكن هذا التعلم يتم بصورة يسيرة ومحفزة في منظمات التعلم. لهذا فإن التعلم التنظيمي هو عملية توسيع وتعميق المعرفة في إطار ملائم هو منظمات التعلم. وتعرف منظمة التعلم بأنها المنظمة التي طورت القدرة على التكيف والتغير المستمر لأن جميع أعضائها يقومون بدور فعال في تحديد وحل القضايا المختلفة المرتبطة بالعمل إلا أن هذا التعريف يقتصر على حل مشكلات العمل التي لا تمثل إلا الحلقة الأولى في التعلم.

كما تعرف المنظمة المتعلمة: بأنها المنظمة الماهرة في إنشاء واكتساب ونقل المعرفة وتعديل السلوك بما يعكس المعرفة والرؤى الجديدة ولا يقتصر هذا التعريف على مستوى نقل المعرفة وفهمها بل على السلوك وإعادة بناء المنظمة .كما تعرف بأنها

المنظمة التي فيها كل واحد من العاملين يقوم بتحديد وحل المشكلات بما يجعل المشكلات المنظمة قادرة على أن تجرب وتغير وتحسن باستمرار من أجل زيادة قدرتها على النمو والتعلم وانجاز أغراضها وهو تعريف يتجاوز حل المشكلات إلى تعزيز القدرة السلوكية والتنظيمية وهو أهم ما يميز منظمة التعلم.

لقد أشير لمصطلح المنظمات المتعلمة لأول مرة من قبل بيتر سينج الذي عرف تلك المنظمات بأنها المنظمات التي يوسع فيها الأفراد باستمرار من قدرتهم على خلق النتائج التي يريدونها فعلا، والتي تجري فيها تنشئة أنماط جديدة وشاملة من التفكير، ويعبر فيها عن الطموحات الجامعية بحرية ، وحيث يتعلم الأفراد باستمرار كيف يمكن أن يتعلموا معا. ويمكن أيضا تعريف المنظمات المتعلمة بأنها تلك المنظمات التي تقوم بشكل مسبق باكتساب وإيجاد ونقل المعرفة الجديدة التي تقوم بتغيير سلوكياتها باستمرار على أساس تلك المعرفة الجديدة وعلى أساس النظرة المستقبلية الثاقبة. أي أنها تقوم باستمرار بما يلي:

1. اكتساب أفكار ومعرفة جديدة وتعلمها.
2. تحويل ونقل تلك المعرفة إلى كافة أنحاء وأقسام المنظمة وأفرادها.
3. التبادل الحر والمستمر للأفكار والمعلومات والمعارف بين أعضاء المنظمة.
4. تغيير السلوك التنظيمي نتيجة هذه المعارف الجديدة.
5. قياس نتائج التغيير.

وهنا تبرز أهمية مفهوم التعلم التنظيمي الذي يمكن أن يلعبه في تهيئة الأفراد والمنظمة للتغيير والمحافظة على التوازن الديناميكي للمنظمة ويقترح (Rosenzweeg Kast) أن التوازن الديناميكي للمنظمة يتضمن أربعة عناصر وهي:

1. الاستقرار الكافي بما يسهل ويساعد على تحقيق الأهداف الراهنة للمنظمة.
2. الاستمرارية الكافية لضمان إحداث التغييرات المنظمة في الأهداف والوسائل.
3. تكيف كاف للاستجابة الملائمة للفرص والمتطلبات الخارجية، وكذلك الظروف الداخلية المتغيرة.

4. إبداعية كافية بما يسمح للمنظمة بالاستمرار في استباق الأحداث والمبادرة بالتغيير قبل وقوع الأحداث، أي أن تكون المنظمة (Proactive) كلما سنحت الظروف.(قيس المؤمن، 1997).

بينما يرى دايفد قارفن (David Garvin,2003) أن المنظمة المتعلمة ما هي إلا مهارة ترتكز على خمسة أنشطة رئيسية:

1. حل المشكلات بطريقة علمية.
2. تجارب بأساليب جديدة.
3. تعلم الأفراد من تجاربهم الخاصة وماضيهم العملي.
4. التعلم من أساليب وخبرات الآخرين.
5. استقطاب المعرفة بشكل سريع وبفاعلية من خارج التنظيم.

وقد عرف عبد الرحمن هيجان (1998) التعلم التنظيمي بأنه: عملية مستمرة نابعة من رؤية أعضاء المنظمة، حيث تستهدف هذه العملية استثمار خبرات وتجارب المنظمة ورصد المعلومات الناجمة عن هذه الخبرات والتجارب في ذاكرة المنظمة ثم مراجعتها من حين لآخر للاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها وذلك في إطار من الدعم والمساندة من قيادة المنظمة بشكل خاص والثقافة التنظيمية بشكل عام، وقد توصل من خلال تعريفه السابق إلى عدد من الخصائص التي يحملها مفهوم التعلم التنظيمي أوجزها فيما يلي:

1. أن عملية التعلم في المنظمة عملية مستمرة.
2. وجود رؤية مشتركة بين أعضاء المنظمة.
3. التعلم التنظيمي هو نتاج الخبرة والتجارب للمنظمة.
4. أهمية دعم ومساندة قيادة المنظمة لتفعيل عملية التعلم في المنظمة.

وتمارس قيادة المنظمة ومديروها دوراً أساسياً في توفير بيئة داعمة أو معوقة للتعلم فالإدارة العليا تلعب دوراً أساسياً في توفير الإمكانيات اللازمة والضرورية والحوافز التي تدعم التوجه والتشجيع المستمر للمنظمة كي تتعلم.

ويشدِّد الباحثين على ضرورة تأسيس ذاكرة جمعية تراكمية من أجل تحوُّل المنظمات إلى منظمة متعلمة، وأنه يجب الاستفادة من التجارب السابقة وما بها من أخطاء. ومن أجل إيضاح فكرة المنظمة المتعلمة للقارئ الكريم فإننا نشير إلى أن سنج (senge) الذي يعرِّف المنظمة المتعلمة في كتابه المنهج الخامس.. الفن والممارسة للمنظمة المتعلمة على أنها المنظمة التي تعمل باستمرار على زيادة قدرتها وطاقتها على تشكيل المستقبل الذي ترغب في تحقيقه؛ فهي منظمة ذات فلسفة تتنبأ بالتغير وتستعد له وتستجيب لما يتطلبه، إضافة إلى أنها تسعى لاكتساب قدرات تمكنها من التعامل مع التعقيد والغموض.

ويرى سنج أن ذلك يتحقق من خلال العمل باستمرار على زيادة قدرات العاملين من أجل تحقيق النتائج التي يرغبون في تحقيقها، وذلك بمنحهم قدراً من المرونة والحرية في التفكير مما يولد لديهم الدافع والطموح للعمل سوياً لابتكار نماذج وطرق جديدة، كما أن الأفراد فيها يتعلمون باستمرار كيف يتعلمون وكيف يستفيدون من الأخطاء والتجارب السابقة سواءً الداخلية أو الخارجية.

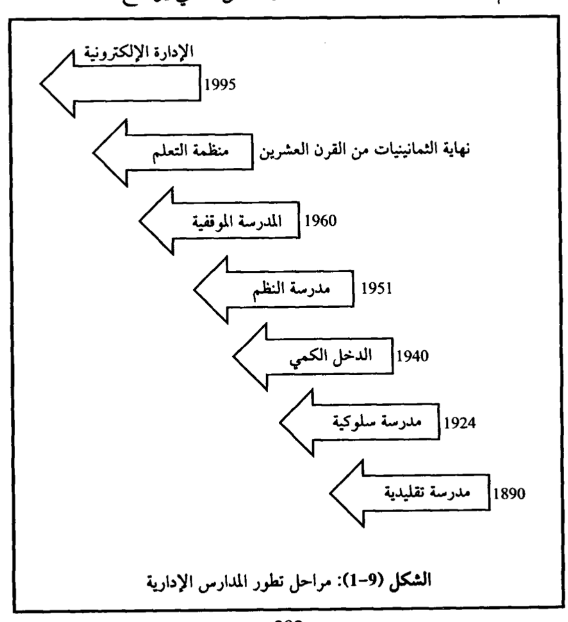
ويمكن تعريف المنظمة المتعلمة بأنها المنظمة التي طورت القدرة على التكيف والتغيير المستمر لأن جميع أعضائها يقومون بدور فعال في تحديد وحل القضايا المختلفة المرتبطة بالعمل. وهذا التعريف رغم أهميته في تحديد التعلم بوصفه عملية تكيف وتغير مستمر، إلا أن التعريف يقصر التعلم على حل القضايا أو المشكلات في العمل. في حين أن حل المشكلات لا يمثل سوى الحلقة الأولى في التعلم ولعل الأهم والأعمق في التعلم هو الحلقة الثانية التي تتجاوز حل المشكلات (تعديل الحلول على نفس الأسس والقواعد) إلى تعديل أو تغيير الأسس والقواعد نفسها.

كما تعرف منظمة التعلم بأنها المنظمة الماهرة في إنشاء، اكتساب، ونقل المعرفة وفي تعديل السلوك بما يعكس المعرفة والرؤى الجديدة. ويلاحظ أن هذا التعريف لا يقف عند مستوى نقل المعرفة أو الفهم وإنما يتجاوز ذلك إلى السلوك بما يجعل التعلم عملية عميقة بمثابة تتعلق بتغيير الشركة وفي إطار العملية المستمرة يكون التعلم بمثابة عملية إعادة بناء المنظمة.

9-2 اهمية التعلم

لابد أن ينعكس ايجابيا على نتائج الأعمال بما يجعل هذا التعلم أداة فعالة في أيجاد وتطوير الميزة التنافسية. أن قوى التغيير الخارجي للمنظمة المتمثلة في السوق والقوانين والتكنولوجيا وسوق العمل والمتغيرات الاقتصادية، تتطلب التعلم من أجل إجراء التغييرات الداخلية في الهياكل والمعدات والموارد البشرية، تنعكس على القدرات الجوهرية للشركة فتثري ميزتها التنافسية.

ثمة نمط جديد من الشركات أو المنظمات يتم الحديث عنه على نطاق واسع عن تكونه وتطوره وانتشاره ليحل محل الأشكال التقليدية من المنظمات إنه: نمط منظمة التعلم (Learning Organization) والشكل التالي يوضح ذلك:

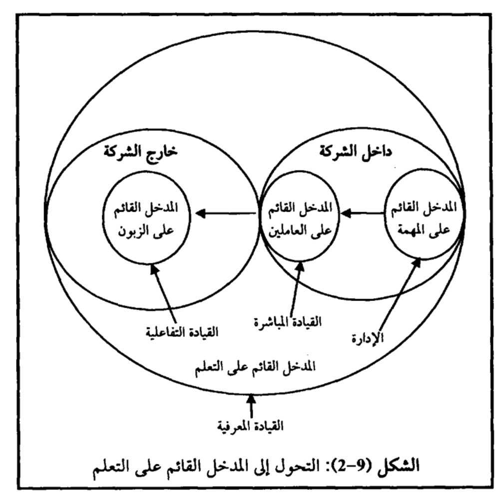


الشكل (9-1): مراحل تطور المدارس الإدارية

ولعل ما أدى إلى التحول إلى منطقة التعلم والمدخل القائم على التعلم يعـود إلى تطورات مهمة يمكن إيجازها فيما يأتي:

1. **تطور الخبرة الإدارية في التعامل مع قدرات العامل:** أن المنظمات التقليدية كانـت تركز على أولوية المهمة والذي تمثله مدرسـة الإدارة العلميـة وروادهـا فريـدريك تايلور وهنري فورد. وسرعان ما كشفت التجربة الإدارية أهمية العامل وضـرورة التركيز عليه. ولكن هذا كان يتم في إطـار تقليـدي يقـوم علـى الهرميـة في علاقـة المدير- العامل القائم على ضرورة التجانس من أجل وحدة الأهداف. ومع ذلـك فإن التركيز على العامل كان يحمل بذور منظمة التعلم لأنه كان يعترف بـأن لـدى العامل ما يمكن أن يساهم به في تطوير المنظمة وليس الإدارة وحدها هي المـسؤولة عن هذا التطوير. وفيما بعد كشف تطور الخبرة الإدارية أيضا عن أهمية الزبون في البيئة التنافسية التي تجعل الزبون هو الرقم الصعب خارج الشركة (بنفس الطريقـة التي اعتبرت فيها الإدارة أن العامل هو الرقم الصعب داخلها).

لهذا تم استكمال المدخل القائم على العامل باتجاه القائم على الزبون. خاصـة وأن الزبون هو مصدر معرفة بالغة الأهمية لأنه الأكثر معرفة بحاجاتـه ورغباتـه، وهـو المصدر الأكبر والأهم في التنبؤ بالـسوق لأن الـتغيرات الأولى في الـسوق أول مـا تظهر في الغالب لدى الزبون سواء في شكاواه أو مقترحاته أو مطالبه بما هـو غـير موجود لدى الشركة إلا أنه موجود لديه كحاجات ورغبـات أو عـدم رضـاه عـن المنتجات والخدمات الحالية. وفي كلي الحالتين: التركيز على العامل والتركيز علـى الزبون، فإن التعلم هو القاسم المشترك والذي يجب توسيعه ليشمل الـشركة كلـها أي بيئتها الداخلية والخارجية. والشكل التالي يوضح أبعاد هذا التطور:



الشكل (9-2): التحول إلى المدخل القائم على التعلم

2. **التطور في تكنولوجيا المعلومات**: التي أوجدت القدرة على التشبيك الفائق بين كل أطراف الشركة الداخلية (الشبكة الداخلية) وبينها وبين أطراف الشركة الخارجية (الشبكة الخارجية). وهذا مما يجعل التعلم ممارسة آنية وعملية مستمرة تتم بطريقة عمل الانترنت (24/ 7) إلى الحد الذي جعل البعض لا يتحدث فقط عن التعلم المستمر وإنما عن الابتكار المستمر بطريقة (24/ 7) بوصف مثل هذا الابتكار أصبح ممكنا مع الإنترنت كما أصبح ضرورة لأنه يمثل ميزة تنافسية.
3. **التطور في إدارة المعرفة**: هذه الإدارة التي ترتكز على المعرفة كمصدر جديد لإنشاء الثروة والسلاح التنافسي الجديد. ولكي تكون المعرفة لا الأشياء المادية هي الجدارة الجوهرية وبؤرة التركيز في عمل المنظمة، فلابد من التحول من المنظمات التقليدية التي تجعل المعرفة مسؤولية الإدارية (التي تضع الأهداف والخطط والسياسات) وإن العاملين الآخرين عليهم التنفيذ، إلى النمط الجديد من منظمات التعلم التي تجعل العمل المعرفي مسؤولية الجميع والتعلم هو مسؤولية الجميع من

أجل تقاسم المعرفة وإنشاء القيمة في كل أنماط المنظمة. مع ملاحظة مهمة هي أن منظمات التعلم لازالت تتطور بل أنها تجد في الإدارة الإلكترونية القائمة على الانترنت وسائل فعالة في تحفيز العلم بين العاملين داخل عن طريق الشبكة الداخلية، ومع الأطراف الخارجية (الزبائن والموردين) عن طريق الشبكة الخارجية، أو التعلم عن بعد بالعلاقة مع العالم أجمع عن طريق الانترنت. وقبل أن نتحدث عن تعريف منظمة التعلم لابد من التمييز بينها وبين التعلم التنظيمي. إن التعلم التنظيمي يعني عملية تحسين الأنشطة من خلال المعرفة والفهم الأفضل. ومثل هذا التعلم يتم بطريقة سهلة ومحفزة في نمط معين من الشركات هي منظمات التعلم، لهذا يمكن القول أن التعلم التنظيمي هو عملية توسيع وتعميق المعرفة في إطار ملائم هي منظمات التعلم.

9-3 خصائص المنظمة المتعلمة

لقد حدد بيتر سينج في كتابه (the fifth Discipline) خصائص أساسية لهذه المنظمة وهي:

- تفكير النظم (الجميع جزء من نظام تداؤبي واحد مفتوح على البيئة الخارجية).
- البراعة الشخصية .
- النماذج الذهنية .
- بناء الرؤية المتقاسمة .
- بناء الفريق، فالهرمية تعمل ضد التعلم إذ (إن عناصر المعرفة تتركز في القمة دون تقاسمها مع الأدنى) .

كما حدد دافيد جارفين خصائص أساسية لمنظمات التعلم التي تتمكن من أن تجعل التعلم عملية يومية مستمرة قابلة للحياة والاستمرار، وهذه الخصائص هي:

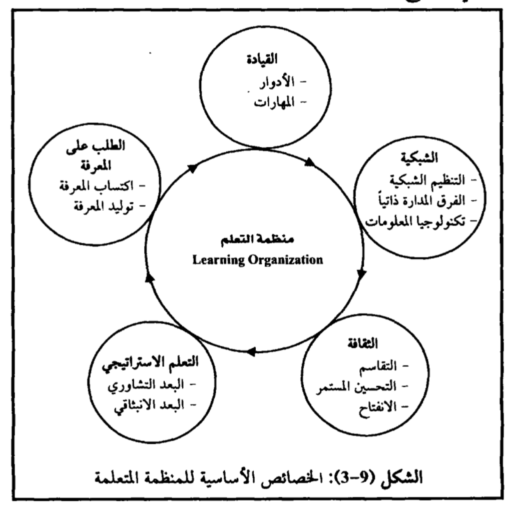
- حل المشكلات بطريق منهجي .
- التجريب الخلاق .
- التعلم من التجربة الماضية .
- التعلم من أفضل الممارسات لدى الآخرين .

- نقل المعرفة بسرعة وفعالية في كل المنظمات .

وحسب ريتشارد دافت فإن منظمة المتعلمة تتميز بستة عناصر متفاعلة تفاعلا شبكيا وهي:

1. القيادة المصممة والمعلمة والراعية .
2. الإستراتيجية التشاركية (التشارك والانبثاق. فكل المنظمات كانت تتعلم إلا أن الجديد هو أن منظمات التعلم تتسم بالتعلم الاستراتيجي) .
3. الهيكل القائم على الفريق (التنظيم الشبكي) .
4. الثقافة التكيفية القوية (الانفتاح والتقاسم الثقافي) .
5. التمكين الإداري للعاملين .
6. المعلومات المفتوحة من خلال طلب واكتساب المعرفة وتوليدها .

والشكل التالي يوضح ذلك:



الشكل (9-3): الخصائص الأساسية للمنظمة المتعلمة

أولا: القيادة: حيث إن القيادة في منظمات التعلم تهتم بأدوار جديدة هي غير الأدوار التقليدية للمدير (الأدوار المعلوماتية، التفاعلية، والقرارية). كما أن له مهارات جديدة تنسجم مع خصائص منظمة التعلم وتتحدد الأدوار الجديدة لقائد التعلم في ثلاثة أفراد هم:

أ. **المصمم:** وهو الذي يهتم بتحديد الغرض والاتجاه العام للشركة، وصنع الإستراتيجية والسياسات والهياكل الملائمة وتوجه الشركة حسب البيئة.

ب. **المعلم:** حيث إن القائد يمتلك الرؤية حول حقيقة الشركة (ماهية الشركة)؟ وإن مسؤوليته في هذا المجال أن يشجع ويحفز الأفراد على تعلمهم لهذه الرؤية بالشكل الملائم.

ج. **الراعي:** حيث القائد يقدم الرعاية والدعم للأفراد الذين يحتاجون إلى ذلك بما يخدم غرض الشركة الأساسي وخاصة بالعلاقات مع الأفراد والمبادرين بالأفكار والممارسات الجديدة والذين يحتاجون إلى الدعم الاقتصادي والعاطفي والروحي أيضا.

أما المهارات فإنها تتمثل فيما يأتي:

أ. **بناء الرؤية المتقاسمة:** إن منظمة التعلم تتسم بالرؤية المتقاسمة بطريقة تجعل هذه الرؤية مشتركة بين الجميع. وهذا خلافا للمنظمات التي تكون الرؤية فيها مبعثرة مثل صورة مقطعة مما يبدد جهود الشركة في اتجاهات متعارضة ومتضاربة.

ب. **إبراز واختبار النماذج الذهنية:** إن الكثير من الأفكار في المنظمة لا تتوفر لها فرصة لوضعها في الممارسة. وهذا يعود إلى إمكانية ظهور الصراع بين الرؤى والمبادرات. لهذا فإن على القيادة أن تواجه مثل هذه التحديات في منظمة التعلم المنفتحة على أفكار ومبادرات لا حصر لها.

ج. **تفكير النظم:** وهذه المهارة تعمل على النظر إلى الصورة الكبيرة للشركة في علاقة مفتوحة مع بيئتها الخارجية. والواقع أن مثل هذا التفكير يقوم على

رؤية العلاقات البينية، وإن الجميع جزء من نظام واحد، والتركيز على الرافعة والتداؤب، وتجنب الحلول العرضية.

ثانيا: الشبكية: إن الهرمية تعمل ضد التعلم ليس فقط لأن المعلومات وعناصر المعرفة ستتركز في قمة المنظمة دون تقاسمها مع الأدنى، وإنما أيضا لأنها توجد عقبات المكانة والتقسيم الوظيفي الذي يمنع التقاسم. والشبكية تعني أن المعلومات وعناصر المعرفة تصبح سهلة التدوير والوصول إليها ليس فقط بتأثير تكنولوجيا المعلومات IT وإنما أيضا بسبب التنظيم الشبكي القائم على الفرق المدارة ذاتيا.

ثالثا: الثقافة: إن منظمة التعلم كنمط جديد لابد من أن تتبنى وتطور ثقافة تنظيمية جديدة تقوم على التقاسم والانفتاح والشفافية والتحسين المستمر الذي يرتكز على التعلم المستمر. كما أن أبطال هذه الثقافة سيكونون من الرياديين الذين يمكن أن يقدموا المثال المشرق في تقاسم المعرفة. وإن سرد القصص هو الأسلوب الناجح في نقل أعقد الأفكار والمفاهيم وإن القيم واللغة السائدة والشعائر كلها ستتجه نحو التعلم المستمر وأهميته في نجاح الشركة وتعزيز قدرتها التنافسية.

رابعا: التعلم الإستراتيجي: كل المنظمات وفي كل العصور كانت تتعلم، إلا أن الجديد هو أن منظمات التعلم تتسم بالتعلم الاستراتيجي الذي يجعل الإستراتيجية مرنة بشكل غير مسبوق.

وكما يرى هنري مينتزبيرغ فإن كل إستراتيجية فعالة تمشي بقدمين: الأول تشاوري ويتمثل بالتعلم، والثاني انبثاقي ويتمثل في صنع الإستراتيجية الجديدة التي ترتقي بقدرة الشركة على الاستجابة للبيئة. ولاشك في أن التعلم الإستراتيجي يصبح ضرورة ليس فقط من أجل تحول الإستراتيجية الانبثاقية الجديدة إلى إستراتيجية الشركة كلها، بل وأيضا لأن التعلم الإستراتيجي هو الأساس في تطوير الإستراتيجية الانبثاقية الجديدة في المرحلة اللاحقة.

خامسا: الطلب على المعرفة: إن منظمة التعلم تتسم بأنها تميل أكثر فأكثر إلى أن تكون ذات ميزة تنافسية تقوم على المعرفة سواء في اكتساب المعرفة من خارج الشركة

(البيئة الخارجية) أو توليد المعرفة من داخل الشركة، إلا أن هذا لا يتم بطريقة مجردة وإنما بالعلاقة مع المنافسين. وهذا يعني أن يتم التعلم بسرعة أكبر وبآليات أفضل وبحزمة معرفية أوسع من المنافسين. ولا شك في أن دالة ذلك ستكون الطلب الأوسع والأكبر على المعرفة.

لذلك فإن المنظمات المتعلمة - من وجهة نظر سنج - تتميز عن غيرها بأنها تتسم بخمس صفات أساسية تتمثل فيما يأتي :

1. **التمكُّن الذاتي للموظفين (Personal Mastery)** الذي ينظر إليه سنج على أنه منهج مستمر يسلكه الفرد لتحسين الذات، ويقوم على مجموعة من المبادئ والممارسات، منها تحديد الرؤية الشخصية أو تحديد الأمور التي يرى الفرد أنها مهمة بالنسبة إليه، وتحدد الوضع الراهن للفرد، أو ما يطلق عليه سنج التوتر الإبداعي الذي يُقصد به الشعور بالقلق والتوتر الناتج من الفجوة الحاصلة بين الرؤية والواقع؛ فالأفراد المتمكنون ذاتياً يشعرون بالرضا عن الذات، ولديهم شعور بالسعادة والقوة الصادرة عن قوة المعرفة؛ ما يكون له تأثير إيجابي في معنوياتهم وأدائهم وأداء المنظمة ككل.
2. **التفكير النظمي (System thinking)**، الذي يعرفه سنج بأنه منهج وإطار عمل يقوم على رؤية الكل بدلاً من الجزء، ورؤية العلاقات البينية التي تربط بين أجزاء النظام بالمنظمة، فضلاً عن التركيز على الأجزاء ذاتها؛ لأن المنظمات هي أنظمة فرعية من نظام أكبر، وهو المجتمع الذي توجد فيه، وهي كذلك عبارة عن نظام يتكون من مجموعة من الأجزاء المتداخلة والمترابطة بعضها مع بعض، التي تؤثر معظمها في بعض، وتتأثر فيما بينها بطريقة تبادلية .
3. **النماذج الذهنية (Mental Models)**، وهي ببساطة تعبِّر عن طريقة وأسلوب مبني على الافتراضات والمعتقدات الشخصية عن الكيفية التي نجري ونفسِّر بها الأمور والأحداث، والتي على أساسها تتخذ القرارات في الأعمال اليومية؛ لذلك فإن معظم الأفكار والمقترحات الجديدة وذات الجدوى تصطدم مع النماذج الذهنية عند تطبيقها على أرض الواقع .

4. **الرؤية المشتركة** (Shared vision)، ويقصد بالرؤية المشتركة أنها قدرة مجموعة من الأفراد على رسم صورة مشتركة أو متماثلة للمستقبل المنشود أو ما يرغبون في تحقيقه؛ فالمنظمات الناجحة هي التي تستطيع جمع العاملين بها حول رؤية مشتركة وإحساس مشترك بتوجهات المنظمة وتطلعاتها المستقبلية.
5. **التعلُّم الجماعي** (Team Learning)، وهو إحدى أهم السمات التي تتسم بها فرق العمل البارزة والمتميزة بأدائها الناجح. ويعرِّف سنج التعلُّم الجماعي بأنه مفتاح التعلُّم بالمنظمة، وهو العملية التي يتم بموجبها تنظيم وترتيب وتوحيد جهود مجموعة من الأفراد لتحقيق النتائج التي يرغبون في تحقيقها.

وهنالك عدد من الخصائص لزيادة إمكانية هذه المنظمات على التعلم وتحقيق تغيير ناجح منها:

- التدوير والنقل المستمر للمديرين على الوظائف المختلفة.
- التدريب المستمر للعاملين.
- جعل القرارات لامركزية قدر الإمكان.
- التشجيع على تمازج الخبرات المختلفة.
- قدرة عالية على تحمل الأخطاء والاستفادة منها.
- الانفتاح والتقبل لوجهات النظر المختلفة .

مما سبق تتضح أهمية المنظمة المتعلمة وضرورة تطبيق المبادئ التي نادى بها سنج لتحويل منظماتنا إلى منظمات متعلمة تستفيد من أخطائها، ويكون التعلُّم التنظيمي هو الركيزة الأساسية بها، خاصة في ظل ما نعانيه من تكرار الأخطاء وعدم التعلُّم من التجارب السابقة في منظماتنا الحكومية والخاصة؛ فأغلب المشكلات التي تواجه تلك المنظمات قد تكون متكررة في كل عام؛ لذلك فإنه آن الأوان لتطبيق ذلك المفهوم في منظماتنا، وذلك بالقيام بالآتي:

1. ضرورة سرعة التكيُّف مع التغيرات بالبيئة الخارجية .
2. أن تعمل دوماً على تعزيز قدرتها على التغير والتكيف .

3. أن تعمل على تطوير التعلُّم الجماعي والفردي بها .
4. أن تستخدم نتائج التعلُّم لتحقيق نتائج أفضل .
5. أن تعمل على زيادة قدرات العاملين بها وزيادة درجة التمكين لديهم .
6. أن تعي المنظمة أهمية إدارة المعرفة وتعمل على تطويرها وتحسينها وإدارتها بشكل أفضل .
7. الاستفادة من التجارب السابقة داخلياً وخارجياً .
8. استخدام التقنية لتعظيم الإنتاج والتعلُّم .
9. التنبؤ بالتغيرات المستقبلية والاستعداد لها .

9-4 المنظمة المتعلمة والتعليم والتدريب

إن دور المنظمة (الشركة) في تطوير الأفراد العاملين فيها كان يركز في البدء على التدريب (training)، لهذا كان البرامج التدريبية التي تنصب على اكتساب المهارات وتطبيق أدلة العمل في الورش أو مكاتب العمل لهذا كان التدريب هو الشكل الأول لمساهمة الشركة في تطوير العاملين .ثم كان التعليم (Education) هو الشكل الثاني اللاحق حيث بدأت الشركات تمنح العاملين فيها فرص التعليم أو المساعدة على ذلك في المعاهد والجامعات، وإن كانت الشركات تتجاوز ذلك باستخدام الخريجين لتلبية حاجاتها من الأفراد المؤهلين تأهيلا أعلى. ويمكن أن نلاحظ بسهولة أن التدريب أولاً والتعليم ثانيا كانا يمثلان شكلين رسميين في تطوير العاملين. وإزاءهما ومند البدء كان هناك الشكل الثالث والأكثر أهمية وجدوى هو التعلم ، ولكن ما الذي يميز التعلم عن الشكلين الآخرين: التدريب والتعليم؟ والإجابة يمكن توضيحها من خلال ما يأتي:

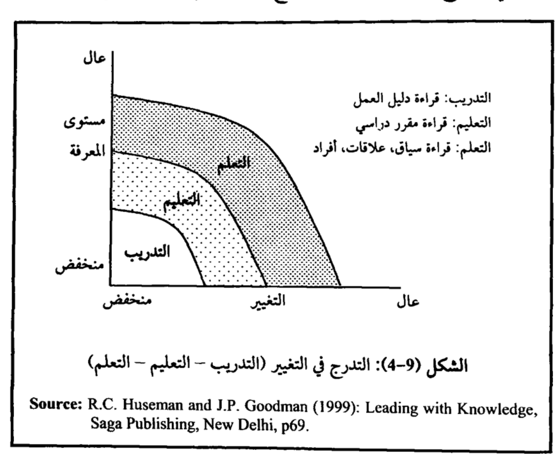
أولا: إن التدريب سواء ذلك الذي يتم خارج العمل في مراكز تدريبية أو داخل الشركة في موقع العمل، يحمل بعدا آليا في نقل المهارات التي تتمثل في مجموعة الحركات في التعامل عم الآلة من اجل الإنتاج أو مع الوثيقة من أجل المعالجة. كذلك الحال مع التعليم الذي يتم بالنمط المدرسي لتلقين واكتساب المعلومات.

وفي كلي الحالتين ثمة حالة ساكنة (صيغ، أساليب، أدلة عمل، مقرر دراسي) يتم نقلها من الخبير إلى المتدرب أو الطالب بكل ما يعنيه من هرمية و اتصال أحادي الاتجاه في الغالب. ولكن مع التعلم التنظيمي فان انتقال المعرفة أو الخبرة أو المهارة يتم بطريقة التبادل والتفاعل والتشارك بين طرفين في علاقة تتجاوز الجانب الرسمي إلى اللارسمي، ومن النقل الآلي إلى التفاعل الإنساني، ومن البرنامج المحدد إلى النشاط الاجتماعي. وهذا كله يعطي للتعلم السمة الحيوية من أجل بناء القدرة . و لعل هذا ما يؤكده هنري سينج (H.Senge)، الذي يعود إليه الفضل في إثارة الاهتمام بالتعلم التنظيمي في كتابه الرائد حين يرى أنه من خلال التعلم لا يتم اكتساب المعلومات الجديدة وإنما هو توسيع للقدرة لإنجاز الأهداف.

ثانيا : لأن التدريب هو اكتساب مهارة عبر قراءة دليل العمل، والتعليم هو اكتساب معارف عامة عبر قراءة مقرر دراسي، لهذا كلاهما يمكن الحصول عليهما خارج الشركة وموقع العمل ومن أفراد خارجين لا علاقة لهم بالشركة التي يعمل بها الأفراد التي يتدربون أو يتعلمون . وفي المقابل ولأن التعلم هو مهارة أو مهارة أو معرفة خاصة عبر (قراءة) سياق معين وعلاقات خاصة بين أفراد معنيين، لهذا فإنه لا يمكن أن يتم إلا في داخل العمل وسياقه وبالتفاعل مع أفراده وأشيائه وباللغة والقيم، وأسرار عمل السائدة فيه، وبعبارة أخرى إن التدريب والتعلم يعتبران أنشطة غير سياقية في حين أن التعلم لا يمكن إلا أن يكون سياقيا .

ثالثا: إن كلي التدريب والتعليم ينصبان على المهارات والمعارف العامة. فهما يحملان قدرا من التغيير المرتبط بالفهم الخارجي لما يقوم به الفرد. وهذا ما يمثله البعد المعلوماتي في عملية تكوين الاتجاهات أو تغييرها. كما أن التعليم (المدرسي) بسبب أعمق قد يصل إلى تغيير المواقف و الاتجاهات الذهنية إلا أنه (أي التعليم) يظل يحمل طابعه الخارجي و بعده العام الذي لا يمكن تمييزه في هذه الشركة عن أخرى. و خلافة التعلم الذي لا يمكن أن يتم إلا في سياق عمل الشركة ومرتبطا بتاريخها السابق وتطورها اللاحق وبالعلاقة مع ما يميزها عن

الشركات الأخرى من ثقافة وطريقة تفكير بالعوامل الناعمة (الأفراد، العلاقات، قيم العمل، الأسلوب..الخ). وعواملها الصلبة (الطرق، نظم التحفيز، آليات التشارك والتقاسم..الخ). وهذا ما يجعل التعلم يحمل ذلك البعد الأعمق من التغيير المرتبط بالسلوك العام. مما يجعله أكثر تأثيرا على تمييز الشركة من جهة وأكثر انعكاسا على عائد الشركة من جهة أخرى. والشكل التالي يوضح هذه الأبعاد بالعلاقة مع عمق التغيير وعائد الشركة.



الشكل (9-4): التدرج في التغيير (التدريب – التعليم – التعلم)

Source: R.C. Huseman and J.P. Goodman (1999): Leading with Knowledge, Saga Publishing, New Delhi, p69.

وإذا كان الإبداع هو التفكير بالأشياء الجديدة والابتكار هو القيام بعمل أشياء جديدة، فإن التعلم هو اكتساب قدرة هؤلاء المبتكرين على القيام بعمل هذه الأشياء. وحسب توماس ستيوارت فإن من أكبر المخاطر في تكنولوجيا إدارة المعرفة هي أنها يمكن أن تقودك إلى الاستثمار في الأنظمة من أجل إعادة استخدام المعرفة عندما يكون جوهر عمل شركتك هو الابتكار.

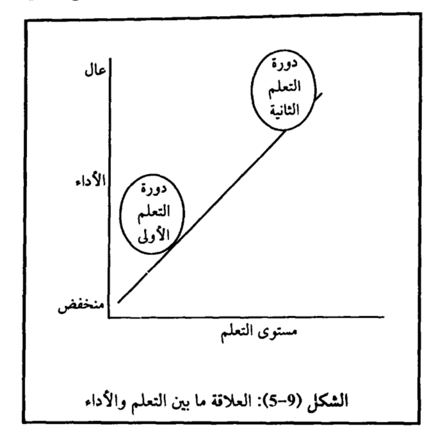
ولابد من التأكيد على أن الإنسان بشكل عام هو كائن متعلم وليس أدل على ذلك من نوافذه أو حواسه الخمس من أجل تلقي المعلومات مما حوله، وكذلك في حقيقة أن السمة الأولى لدماغه تتمثل في قدرته العظيمة على امتصاص أكبر قدر ممكن من المعلومات أو المعرفة المحتوى الأساسي للتعلم. كما أن ذاكرته وهي المستودع الجوهري للتعلم تتسم بكونها الوعاء الأوسع الذي لا يمتلئ أبدا ولا نتوقع أن تظهر في أية حالة من الحالات كما تفعل أعظم الحواسيب عند خزن كمية إضافية من المعلومات التنبيه: لاسعة كافية أفرغ بعضا من ملفاتك.

ولعل هذا هو الفرق الثاني بين الإنسان والآلة في حين يتمثل الفرق الأول بحقيقة أن الإنسان يمتلك قدرة فائقة على التعلم. وهذا ما لا يمكن أن تجاريه فيه أعظم الحواسيب حتى الآن.

ولابد من التساؤل هنا عن التعلم: ما هو مفهوم التعلم؟ وما هي آليته ودورته؟ ولماذا أصبح التعلم جدارة جوهرية في الكثير من الشركات ومصدرا لميزة تنافسية في شركات أخرى؟.

ومن أجل تحديد مفهوم التعلم يسرنا إن نقدم ثلاثة تعريفات أساسية متدرجة في تحديد أبعاد ودرجة تأثير التعلم. حيث يمكن تعريف التعلم بأنه عملية تنقيح الأفكار وتحويلها إلى معرفة مفيدة لها قدرة في توجيه أو اتخاذ القرارات. وهذا التعريف كما هو واضح يجعل من التعلم بمثابة عملية اكتساب المعلومات من أجل القرار.

كما يمكن تعريفه بأنه التغيير في السلوك أو الأداء نتيجة الخبرة. وهذا التعريف قد يكون أكثر ارتباطا بأهداف الإدارة في التغيير الموجه نحو الأداء. فكل مستوى من مستويات الأداء لابد من أن يرتبط بمستوى من الأداء المستند إلى المعرفة المتناسبة أو المهارة المتساوقة معه. والشكل التالي يوضح هذه العلاقة الطردية المتناسبة بين التعلم والأداء.



الشكل (9-5): العلاقة ما بين التعلم والأداء

ولعل ما يرد على هذه العلاقة هو أن التعلم يمكن أن يمر بمرحلتين في علاقته بالأداء المرحلة الأولى: التعلم الإيجابي: وهو الذي يدخل أفكارا جديدة (كما في حالة الابتكار) أو طريقة جديدة (كما في مرحلة ما بعد إدخال تكنولوجيا جديدة أو تشكيل فريق عمل متعدد الاختصاصات ...الخ) وفي هذه الحالة فإن تعلم الأفراد ينعكس ايجابيا في اندفاعهم الذاتي أو تحفيزهم أو على النتائج الإيجابية في العمل والأداء. والمرحلة الثانية: التعلم السلبي: وهو الذي يحدث عندما يستقر ما تعلمه الأفراد في المرحلة الأولى مما يكون سببا في الإبقاء على القديم والدفاع عنه وعدم تقبل الجديد ومقاومته. بعبارة أخرى إنه التعلم الذي يقف كحاجز معرفي وإداري ونفسي ضد قبول التعلم اللاحق لدورة جديدة من التعلم الإيجابي الأعلى في حلزونية المعرفة الجديدة (الابتكار) التعلم (وهذا ما سنتحدث عنه في فقرة لاحقة).

وأخيرا التعريف الثالث الذي نطرحه هو الذي يحدد التعلم بأنه عملية التفاعل المتكامل المحفز والخبرات والمهارات الجديدة التي تؤدي إلى تغير دائم نسبيا في السلوك ونتائج الأعمال. وتلاحظ من هذا التعريف الذي نقدمه الجوانب التالية:

أولا: إن التعلم هو عملية تفاعل بكل ما يعنيه هذا التفاعل من عملية تنافذية (بين طرفين يتعلمان من بعض) واجتماعية (أي تتم في سياق محدد من العلاقات بين الأفراد).

و لعل هذا ما يجعل التفاعل التنافذي والاجتماعي متجاوز للعلم الإداري الذي يركز على الوصاية (كما في التدريب مدخل للمشرف -العامل) أو الرقابة الواعية المدعومة بالتعزيزات الإيجابية و السلبية (الثواب و العقاب الإداري).

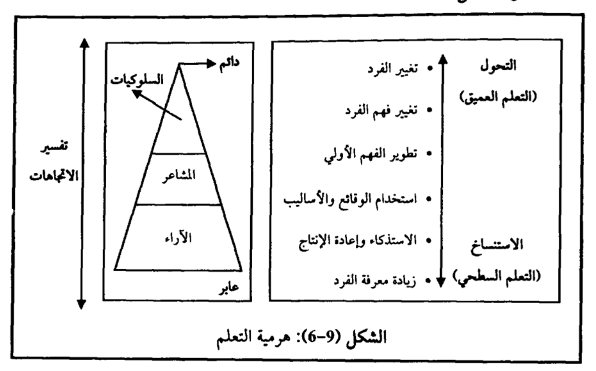
ثانيا: إنه عملية متكاملة- شاملة لكل مكونات التعلم التي يمكن تحديدها كالآتي: ماذا: المحتوى، كيف: العلاقات السياقية، لماذا: ظروف عمل وأداء أفضل، متى: في أي وقت، وأخيرا أين: في كل مكان في الشركة.

ثالثا: إن التعلم يحفز ويتعزز بالمعرفة والخبرات والمهارات الجديدة. وهذا ما يمكن أن يظهر مع أي مشروع جديد يتم فيه اعتماد أو تكنولوجيا جديدة في الشركة أو عند مشاركة في فريق متعدد الاختصاصات.

رابعا: إن التحفيز الأكثر أهمية في هذا التفاعل يمثل في الرضا الذاتي الذي يترافق مع المعرفة والخبرات والمهارات الجديدة التي هي محتوى عملية التعلم الذي يثير التحفز الذاتي في التعلم الذي يجب أن يتم في ظروف عمل أفضل، في أي وقت وبلا انقطاع، وفي كل مكان في الشركة.

خامسا: إن التعلم يتجاوز نمط التعلم السطحي المبسط القائم على اكتساب المعلومات والمعلومات والذي يقف عند الاستنساخ وحدود الذاكرة. إلى نمط التعلم العميق القائم على تأثير المعرفة من أجل تغيير السلوك بشكل دائم. ولابد من التأكيد على أن هناك هرمية للتعلم تبدأ من التعلم السطحي (Surface Learning) الاستنساخي الذي يبدأ بزيادة معرفة الفرد ثم الاستذكار وإعادة الإنتاج ثم استخدام الحقائق والإجراءات وصولا إلى تكون الفهم الخاص للفرد جراء التعلم العميق، ثم التغيير السلوكي للفرد. وهذا يعني أن هذه الهرمية

تترافق مع هرمية مستوى وعمق التغيير من الآراء إلى المشاعر ثم السلوكيات (أنظر الشكل).



الشكل (9-6): هرمية التعلم

سادسا: إن التعلم لابد من أن ينعكس إيجابيا على نتائج الأعمال بما يجعل من هذا التعلم أداة فعالة في إيجاد وتطوير الميزة التنافسية. والوقائع أن قوى التغيير الخارجي المتمثلة في السوق والقوانين واللوائح، التكنولوجيا، وسوق العمل، والتغيرات الاقتصادية، كلها تتطلب التعلم من أجل إجراء التغييرات الداخلية في الإستراتيجية، الهياكل، والمعدات، العاملين واتجاهاتهم والتي كلها تنعكس على قدرات الشركة الجوهرية التي تنشئ وتثري ميزتها التنافسية.

9-5 أنماط التعلم

لا شك في أن التعلم ليس هو تلك العملية البسيطة القائمة على الانتقال التدريجي أو السريع للمعرفة أو الخبرة أو المهارة من طرف يمتلكها إلى آخر لا يمتلكها، وإنما هو قبل كل شيء سياق متقاسم وتنافذ متبادل وظروف وعلاقات يمكن أن تسرع أو تبطئ كل ذلك. لهذا فإن النظر في تصنيف أنماط التعلم لا يساعد فقط في تحديد وتوضيح مفهوم التعلم نفسه وإنما أيضا يلقي الضوء على كيفية التعامل مع التعلم في

منظمات التعلم. وهذا يعني أن ما سنقدمه من تصنيف لأنماط التعلم له بعد وظيفي ليخدم في عملية فهم التعلم وإدارته.

والتصنيف الأول للتعلم الذي نقدمه هو الذي قدمه توماس كان في كتابه (بنية الثورات العلمية) والذي يميز فيه بين التعلم الاعتيادي والتعلم العالي (الاستثنائي). والتعلم الاعتيادي هو الذي يسود في فترات الاستقرار التنظيمي ويدعم هذا الاستقرار. في حين أن التعلم الاستثنائي أو العالي الذي يظهر في فترات التغيير والتحول التنظيمي والابتكارات الجذرية في الشركة. حيث يترافق مع كل هذا إدخال المفاهيم والمبادئ والقواعد الجديدة التي تذبب الاستقرار وتهز بعمق المفاهيم والمبادئ القديمة السابقة وتدخل الفوضى في صلب هذه المفاهيم. لهذا يتسارع التعلم الاستثنائي الذي يكون بمثابة إنشاء للنظام الجديد في قلب الفوضى والاضطراب الذي جاء به التغيير الجذري في الشركة. ولعل التعلم العالي هو بمثابة التعلم الخلاق الذي يميز الأفراد في الظروف الجديدة التي يخلقها التغيير، كما يميز الأفراد اللامعين الذين يتعلمون بوتيرة النمو الأساسي من تجاربهم الخاصة مثل آينشتاين في كشفه العلمي عن النسبية (ولكننا لسنا كلنا آينشتاين)، وهو الذي ميز قبله ألكسندر فليمنج في الانتباه الخلاق الذكي إلى أن العفن عندما ينمو يضعف من نشاط البكتيريا.

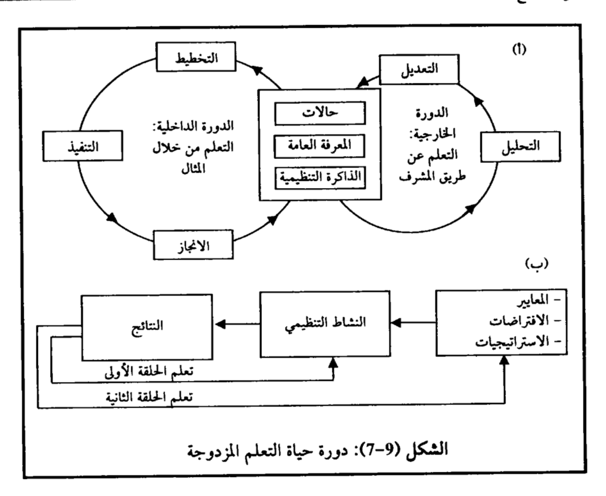
والتصنيف الثاني قدمه بيتر سينج والذي يصنف التعلم إلى نوعين:

1. **التعلم التكيفي**: وهو التعلم الذي يتم بالاستجابة للأحداث التي تواجه الأفراد أو الشركة، وهذا النوع من التعلم يدور حول التقليد أو الاستنساخ أي التعلم مما لدى الغير أو من ممارساتهم الأفضل أو منتجاتهم أو خدماتهم. وكما يرى سينج فإن زيادة القدرة التكيفية هي مجرد خطوة أولى في التحرك نحو منظمة التعلم.
2. **التعلم التوليدي**: وهو التعلم الخلاق في التعامل مع عملية التعلم. فإذا كان التعلم التكيفي يقوم على التقليد أو الاستنساخ فإن التعلم التوليدي يقوم على الإبداع لأنه يتطلب الأفكار الجديدة في النظر إلى الشركة، وكذلك الطرق الجديدة في النظر إلى البيئة التي تعمل فيها. وهذا يعني أن التعلم التكيفي يسعى إلى تكييف قدرة الشركة، في حين أن التعلم التوليدي بقدر ما يوسع هذه القدرات فإنه يوجهها نحو

الفرص المتاحة في البيئة. كما فعلت ذلك شركة مارك وسبنسر عندما نقلت قدراتها وخبراتها من ميدان تجارة التجزئة الذي برعت فيه إلى ميدان الخدمات المالية لتحقيق رافعة قدرها الحالية، كما أن بعض الشركات فعلت ذلك لغرض التعلم للمفاهيم والأفكار الجديدة على استخدام الأجيال الجديدة من العاملين.

التصنيف الثالث هو الذي قدمه جيرس أرجرس الذي تحدث عن الحلقة المزدوجة أو الثنائية للتعلم. حيث إن التعلم في الحلقة الأولى يتعلق بالتعلم عند حل مشكلة آنية، في حين أن التعلم في الحلقة الثانية يتعلق بالتعلم من حل المشكلة بما يؤدي إلى تغيير القواعد القديمة لحل المشكلات وتطوير مبادئ وقواعد جديدة تحدد السلوك المستقبلي، أي أنه يتجه نحو إنتاج القدرة على تعميم القواعد أو النماذج الذهنية والدروس المتعلمة من الحلقة الأولى لتطوير القواعد والمفاهيم السابقة أو نقلها إلى مجال آخر.

والشكل التالي يوضح الحلقة المزدوجة للتعلم حيث إن تعلم الحلقة الأولى (الدورة الداخلية) وهي التي تتعلق ليس بحل المشكلات وفق قواعد متعارف عليها ويؤدي إلى تحسين قدرة الشركة على تحقيق الأهداف المعروفة المحددة. لهذا فإن هذه الحلقة ترتبط بالتعلم الروتيني دون العمل على تغيير الافتراضات الأساسية والنماذج الذهنية في الشركة. في حين أن التعلم الحلقة الثانية (الدورة الخارجية) يعمل على تغيير القواعد نفسها وإدخال قواعد جديدة في العملية (تغيير القيم المستهدفة والقواعد المعتمدة) ومن ثم التنفيذ والانجاز في هذه الدورة الثانية.



الشكل (9-7): دورة حياة التعلم المزدوجة

ونلاحظ من التصنيفات الثلاثة السابقة ما يأتي:

أولا: إن الشركات كلها تتعلم وتسعى من أجل التعلم، ولكن بعضها أفضل من بعض في عملية التعلم سواء في سرعة التعلم أو سرعة تحويله إلى قيمة حقيقية في الشركة.

ثانيا: إن الشركات تتعلم من مصادر خارجية. وهذا هو التعلم الإستراتيجي القائم على التقليد من أجل اللحاق بالآخرين، ولكن التعلم الأهم هو الذي يساعد الشركة على أن تغير افتراضاتها ومبادئها وأسس عملها.

ثالثا: إن التعلم يتم بمعدلات متباينة حسب الفترات التي تمر بها الشركات. ففي فترات التغيير يكون التعلم بمعدلات سريعة جدا تقترب من التعلم بمعدل أسي، في حين يكون التعلم خطياً عددياً ومحدوداً في فترات الاستقرار التي تمر بها الشركات.

رابعا: لأن التغيرات في البيئة الخارجية (التي يأتي بها الآخرون) والداخلية (التي تـأتي بها الشركة نفسها) لا تتوقف عند حد أو مدى معـين، لـذا فـإن الـتعلم عمليـة مستمرة لا تتوقف وبحركة حلزونية متصاعدة أو بعملية تسلقية لا سقف لها.

6-9 منحنى التعلم

إن منحنى التعلم مفهوم قدمه رايت في دراسة نشرها في مجلة (علـوم الطـيران) عام (1936) وصف فيها كيف أن كلفة العمل المباشر لإنتاج هيكل الطـائرة تـنخفض مع تكرار التجربة. وهذا المفهوم يعتمد على وقت العمـل وكميـة الوحـدات المنتجـة. وأساسه هو أن الكمية الكلية من الوحدات المنتجة عندما تتضاعف فـإن وقـت إنتـاج الوحدة يتناقص بمعدل ثابت يعرف بمعدل الـتعلم مـع كـل مـرة تتـضاعف فيـه هـذه الكمية، ومما يرتبط أيضا بهذا المنحنى هو قانون الخبرة الذي قدمتـه مجموعـة بوسـطن الاستشارية ومفاده أن كلفة الوحدة من المنتج تنخفض بنسبة مئوية ثابتـة في كـل مـرة تتضاعف فيها الخبرة أي بمضاعفة حجم الإنتاج التراكمي. وتتمثـل مـساهمة مجموعـة بوسطن الاستشارية في هذا المجال بتحديد انخفاض كلفة الوحـدة بمقـدار الثلـث ويـتم احتساب ذلك بالصيغة التالية:

2ج = 2/ 3 ك

حيث:

ج= حجم الإنتاج

ك= كلفة الوحدة

ويمكن أن نلاحظ أن منحنى التعلم قد استخدمته الـشركات مـن أجـل خفـض تكلفة العمل، وهذا ما تتبناه الشركات الـتي تتنـافس علـى أسـاس إسـتراتيجية قيـادة التكلفة.

والواقع أن منحنى التعلم يعمل على أساس العمل في عمل واحد (منتج واحد أو عملية واحدة) فيكون تكرارها بمثابة إتقان لذلك العمـل. ومـن الواضـح أن هـذا يعني توقف التعلم الجديد وإتقان التعلم السابق (الماضي) بتكـرار العلـم نفـسه بـنفس الطريقة.

لهذا فان منحنى التعلم يعمل بشرط استمرار الشركة بنفس المنتج ونفس العملية وأما إذا غيرت الشركة منتجها وتكنولوجيتها فهذا يعني عدم قدرتها على الاستفادة من هذا المنحنى. ولعل هذا هو الذي يجعل التعلم السابق عقبة في قبول ما هو جديد والذي يأتي به الابتكار (هذا ما تحدثنا عنه فيما أسميناه بمفارقة التعلم والابتكار). ومن جانب آخر فإن مع كل دورة تعلم، يتعلم العامل خلال هذه الدورة حتى يصل المنتج إلى مرحلة النضوج ومعه يصل العامل دورته في منحنى التعلم مرة ثانية من البداية مثلما هو الحال في دورة حياة المنتج الأول والإجابة تعتمد على المنتج الأول والثاني، فإذا كان كلا المنتجين من نفس العائلة وبنفس خصائص الإنتاج فإن منحنى التعلم سوف يتسم بتحسن منحنى التعلم بسرعة ليصل إلى ذروته حتى قبل أن يصل المنتج الثاني إلى مرحلة النضوج جراء خبرة وتراكم التعلم من المنتج الأول. ويظل الموضوع الأهم عن دوران العمل؟ والواقع أن دوران العمل هو الخطر الأكبر الذي يهدد منحنى التعلم سواء ضمن دورة حياة المنتج الواحد أو دورات حياة المنتجات المتعاقبة. فمع دوران العمال فإن منحنى التعلم في المنتجات المتعاقبة يكون تعاقبيا وفي نفس المستوى من التعلم في كل مرة أما في حالة استمرار العامل في الشركة وهذا ما يتحقق مع ولاء العاملين حيث تكون دورة حياة المنتج اللاحق بمثابة دورة تعلم متصاعدة ومتواصلة. وهذا ما حدا بفردريك رتشهيلد إلى التحدث عما أسماه بفائض الولاء الذي يتحقق من خلال منحنى التعلم المتصاعد في دورات المنتج المتعاقبة خلال دورة حياة العامل في الشركة.

9-7 العوامل المؤدية للاهتمام بالتعلم

لقد حظي التعلم ومنظمات التعليم بالاهتمام الواسع والكبير في السنوات الأخيرة حتى أصبح هو وجه العملة الآخر المكافئ للابتكار. وهذا لا يعود فقط إلى أنه لا يمكن الحديث عن الابتكار بدون الحديث عن نشر وترسيخ الابتكار في الشركة عن طريق التعلم الذي يحول الابتكار إلى النمط المعرفي والمهاري السائد في كل الشركة. ومن أجل تسليط الضوء على العوامل المؤدية إلى اهتمام الشركات بالتعلم نشير إلى ما يأتي:

أولا: الاقتصاد والشركات القائمة على المعرفة

ففي هذا الاقتصاد فإن المعرفة هي التي تنشئ الثروة والعائد الحدي الأعلى مقارنة بكل عوامل الإنتاج الأخرى. وإن الشركات القائمة على المعرفة تنفق على المعرفة الجزء الأكبر من مواردها (في البحث والتطوير، التصميم، التحسينات المستمرة، بحوث السوق، والمشروعات الجديدة..الخ).

لهذا فإن هذه المعرفة التي تحوز على الاهتمام والموارد وتلعب الدور الأساسي في صنع الميزة التنافسية، وهذه المعرفة الجديدة لابد من نشر ميزتها في كل الشركة (وكذلك في الاقتصاد من قبل الشركات الأخرى) وهذا ما لا يمكن أن يتم إلا من خلال التعلم.. والواقع أن التعلم هو الوسيلة الأكثر فاعلية وكفاءة في جعل كل معرفة جديدة، أو ممارسة أفضل، أو نتيجة أعلى، أو طريقة محسنة في أي قسم من أقسام الشركة هي المعرفة، الممارسة، النتيجة، الطريقة المحسنة التي يعمل بها العاملون في أنحاء وأقسام الشركة.

ثانيا: المنافسة الجديدة

لقد كانت المنافسة في الماضي (في النصف الأول من القرن العشرين) منافسة داخلية بين شركات متجانسة في المفاهيم والخبرات والقدرات والتكنولوجيا. فهي تعتمد على نفس القاعدة الوطنية التكنولوجية، وتتكلم نفس اللغة، ومديروها يدرسون في نفس كليات ومدارس الأعمال ويتلقون الاستشارات من نفس الشركات الاستشارية. لهذا كان الحرص على أشده في أن تحافظ الشركة على معرفتها الخاصة بطريقة سرية ومحاطة بجدران التخصص والقسم المعني الذي لا يجوز الاحتكاك به أو التحدث معه لكي لا يتسرب إلى بقية الشركة ومن ثم إلى خارجها. ولكن مع المنافسة الجديدة وهي المنافسة التي تأتي من كل مكان في العالم، ومن أقاليم متعددة (خلافا للإقليم الواحد) ومن دول وليس من دولة واحدة. ومن بيئات وتقاليد مختلفة، ومن أساليب وطرق تفكير وممارسة مختلفة لا تقل أهمية وفعالية وكفاءة عن أساليب وطرق تفكير وممارسة أي إقليم أو بيئة أخرى. لهذا لابد من التعلم والتعلم المتبادل والديناميكي الذي يتسم بالسرعة في التبني والإيجابية في النظرة والاستعداد العالي للأخذ به سواء كانوا داخل الشركة من الأقسام والإدارات الأخرى، ومن الشركات

الأخرى في نفس الصناعة، ومن الصناعات الأخرى في نفس البلد ومن الشركات الأخرى في خارج البلد والإقليم.

ثالثا: الرؤية الخلاقة للتعلم

خلافا للرؤية التقليدية القائمة على أن التعلم هو عملية من الدرجة الثانية مقارنة بالابتكار، وبأن التعلم هو حركة التابع مقارنة بصاحب الحركة الأولى، فإن الرؤية الخلاقة للتعلم ترى أن التعلم لا يمكن إلا أن يكون إبتكاريا. وهذا ما تحدث عنه دراكر فيما أسماه بالتقليد الابتكاري الذي تمارسه الشركات اليابانية، وما أطلق عليه توم بيترز بالسطر الخلاق. وثانيا: لأن الابتكار مهما كان جذريا عظيما أو تحسينا تدريجيا صغيرا فإن قاعدته القوية هي التعلم الذي يحول الابتكار من نشاط متخصص أو تجربة خلاقة في قسم البحث والتطوير أو ممارسة فردية للمبتكر إلى طريقة سلوك وممارسة في كل الشركة. وإن القواعد الجديدة والروتينيات التنظيمية الجديدة هي ابتكار متعلم في كل الشركة.

رابعا: عرض (إعادة اكتشاف العجلة)

إن التجربة الأسوأ ليست التجربة الفاشلة ولا هي التجربة سيئة الإعداد والهيكلة وإنما هي التجربة التي لم يتم التعلم منها. ونتيجة لعدم التعلم تتم إعادة التجربة السابقة نفسها في المرة القادمة بكل سوئها وفشلها. لهذا فإن الشركات قد وعت الدرس جيدا في أن أكبر خسارة هي عدم التعلم من الماضي. إنها تجربة الفشل الذريع في إعادة فتح الباب المفتوح أو إعادة اكتشاف العجلة. وهذا ما أشار إليه ديفيد جارفن في مراجعة سانتايانا نسبة إلى الفيلسوف الأمريكي جورج سانتايانا الذي صاغ عبارته الشهيرة: إن أولئك الذين لا يتذكرون الماضي محكوم عليهم بإعادته. لهذا كله فإن الشركات التي عانت من عرض لم يبتكر هنا أصبحت الآن تولي اهتماما أكبر لخبرات ومهارات التعلم والاستعارة الحماسية من الآخرين لكل ما هو جديد وفعال من الأفكار والممارسات.

خامسا: سرعة التطور

لا شك في أننا نعيش منذ عقود ما أطلق عليه في البداية انفجار المنتجات وفيما بعد دورات حياة المنتجات الأقصر في ظل المنافسة القائمة على الوقت، وفيما بعد المعرفة عالية السرعة والتعلم السريع.

ففي ظل الزيادة الكبيرة في عدد المتنافسين من جهة وتعاظم المنافسة القائمة على المعرفة حيث العمليات المعرفية أسرع من العمليات المادية وإن الاقتباس والاستنساخ للتجارب المعرفية أسرع من الاقتباس المادي من جهة ثانية. وحيث أن الإنترنيت تجعل التعلم عن بعد عبر القارات والأقاليم وبين الشركات يتم بسرعة التوصيل الكهربائي الأقرب إلى الضوء من جهة أخرى فإن التعلم السريع هو المكافئ للتطور السريع في التكنولوجيا والمنتجات والمعارف والخبرات من أجل جعل الشركات قابلة للحياة.

لهذا كله فإن الشركات التي أصبحت أكثر تقبلا للتجارب والمشروعات الجديدة وتقبلا للفشل كما تتقبل النجاح فيها، أصبحت أكثر اهتماما بالدروس المتعلمة التي لابد من نشرها وتوظيفها في تجاربها ومشروعاتها اللاحقة. وهذا كله يجعل المرحلة القائمة هي مرحلة تحول الشركات بشكل متزايد إلى منظمات متعلمة.

إن الحلقة السلبية للتعلم تطرح من خلال منهجها المحافظ ما يسمى بمفارقة التعلم والابتكار. فمن المعلوم أن التعلم يشكل القاعدة الفكرية والسلوكية لعملية الابتكار.. ولكن المفارقة تحصل خلال تلك المناخات المتكلسة والعلاقات الاجتماعية والبيئية المتزمتة التي لابد أن تشكل خصومة جديدة ولكن خطوة غير مألوفة إذ تعتبر بشكل مطلق مغامرة خاسرة ، وخروجها على الخطة العامة.ولذلك يستدعي الأمر تفتحا واعيا في بيئة العمل الاجتماعية لتشجيع الإبداع والمبدعين المجددين بشكل واع يرعى هذه العملية الضرورية لتجدد دورة حياة الشركة واستمراريتها وتقدمها، وهو لا يتم إلا من خلال توجيه منحنى التعلم بشكل ايجابي وذكي ليكرس القديم ويدور في فلكه وان حقق خلاله بعض النجاح المؤقت وفق منحنى التعلم.

إن منحنى التعلم المبني على حلقة التعلم الحميدة يضمن نجاحات متواصلة ومتصاعدة بشكل جدلي لولبي وبخاصة عند تحقيق ولاء العاملين وشدهم إلى الشركة

بوسائل إدارية إنسانية متفتحة تهدف إلى المحافظة عليهم وتعظيم شأنهم، وتقلص إلى أدنى حد ثغرة دوران العمل وتركه من قبل بعضهم، فتلك الثغرة هي أكبر خطر يهدد منحنى التعلم ضمن حياة المنتج الواحد أو دوران حياة المنتج المتعاقبة.

9-8 التعلم والميزة التنافسية

إن مفتاح المنافسة في السوق هو الميزة التنافسية وهي القدرة على تفوق الشركة على المنافسين في واحد أو أكثر من أبعاد الأداء الإستراتيجي (التكلفة، الجودة، المرونة، الاعتمادية، الوقت والابتكار). والواقع أن التعلم كميزة تنافسية ليس أمرا جديدا على الأقل من جانبين أساسيين:

الأول: معدل التعلم: وقد استخدم على نطاق واسع في الصناعة ويشار له في الاقتصاد بوفرات اقتصادية الحجم. ويشير معدل التعلم إلى التخفيضات النظامية في تكلفة الإنتاج بمعدل ثابت عند مضاعفة كمية الإنتاج المتراكمة مما يؤدي إلى وفورات في تكلفة الإنتاج. وهذا ما يمثل ميزة في الشركات الكبيرة التي تعتمد في المنافسة على أساس قيادة التكلفة.

الثاني: إن الابتكار يقوم على أساس إدخال الأساليب أو العمليات أو المنتجات والخدمات الجديدة كان يتطلب باستمرار التعلم من أجل استيعاب وتطبيق الأشياء الجديدة بكفاءة بما يحقق أهداف الشركة. أي أن كل ابتكار من قبل أحد الأفراد أو الأقسام في الشركة لابد من أن يترافق معه موجة جديدة من التعلم من أجل أن تعمل به الشركة (بكل أفرادها أو أقسامها) بكفاءة.

وإن خبرة الشركة في إنشاء وتجديد الميزة التنافسية تؤكد على سمتين أساسيتين في هذه الميزة: التفوق على المنافسين في بعد أو أكثر من أبعاد الأداء التنافسي، والاستدامة والتي تشير إلى أن تمتع الميزة التنافسية بالتجديد والاستمرارية بما يجعلها ميزة إستراتيجية مستدامة. ولا شك في التعلم يمكن أن يحقق هاتين السمتين في الميزة. ويمكن تفسير منطق التعلم كميزة تنافسية على الأقل من ثلاثة جوانب أساسية:

أولا: دورة الابتكار – التعلم: إن الابتكار الجديد لا يمكن أن يصل ذروته في الفاعلية (تحقيق أهداف الشركة) والكفاءة (الاستخدام الأكفأ للابتكار) إلا

بالتعلم السريع الذي يمكن من خلاله الوصول إلى ذروة مزايا الابتكار بسرعة. والواقع أن أهم إنجازات الابتكار في الشركة يتمثل في كونه يولد التعلم الجديد. فالابتكار بهذا المعنى هو معرفة كثيفة جديدة يستدعي من أجل استخدامه بكفاءة التعلم العالي الأداء. وفي ظل المنافسة لا يعود الابتكار وحده هو الذي يتطلب السرعة وإنما التعلم من الابتكار يجب أن يكون سريعا أيضا. ولننظر إلى مفارقة الابتكار والتعلم حيث نجد الابتكار عند تطبيقه وإدخاله في الشركة (وفي السوق) يكون في أعلى مزاياه من حيث الجدة ولكن التعلم يكون في بدايته (في أدناه مستوياته من حيث الكفاءة). وكلما تقدم التعلم يكون الابتكار فد فقد جدته شيئا فشيئا حتى يصل التعلم إلى ذروته يكون الابتكار قد فقد كل قوته في الشركة. وبالتالي فإن التعلم – الذروة يمثل الحاجة الأشد إلى الابتكار الجديد لتبدأ دورة جديدة من الابتكار – التعلم. وهذا هو منطق الاستدامة في الشركة الابتكارية التي تحقق الميزة الأولى في جدة الابتكار أفضل من المنافسين ويجب أن تحقق الميزة الثانية في التعلم من الابتكار نفسه الوصول إلى ذروة التعلم لحث الإبتكار اللاحق الجديد أسرع من المنافسين.

ثانيا: تكوين رأس المال الفكري: كما أن الابتكار يأتي بالمعرفة والخبرات الجديدة من داخل الشركة فإن التعلم يمكن أن يأتي بتلك المعرفة والخبرات من خارج الشركة.

ولا شك في أن إسقاط معضلة لم يبتكر هنا يعني بشكل مباشر أن التعلم من كل مكان مسألة جوهرية ليس فقط في الإتيان بالأساليب ومعرفة وخبرة المنتجات والخدمات الجديدة من السوق ومن المنافسين والزبائن والموردين وغيرهم، وإنما أيضا هو المشاركة الفعالة في تعظيم رأس المال الفكري للشركة (أي كل أصول الشركة باستثناء ما يظهر في ميزانيتها أو هو الفرق بين قيمتها السوقية والدفترية).

ثالثا: التعلم الأسرع: لقد تحدث جوزف شومبيتر في رؤيته عن الابتكار عن أنه لا ربح إلا ربح المبتكر، إلا أن هذا الربح يتسم بالعمر القصير، لأن طلائع أول منافس يلحق بالمبتكر يؤدي إلى انتهاء ربح المبتكر العالي وتراجعه إلى الربح التنافسي

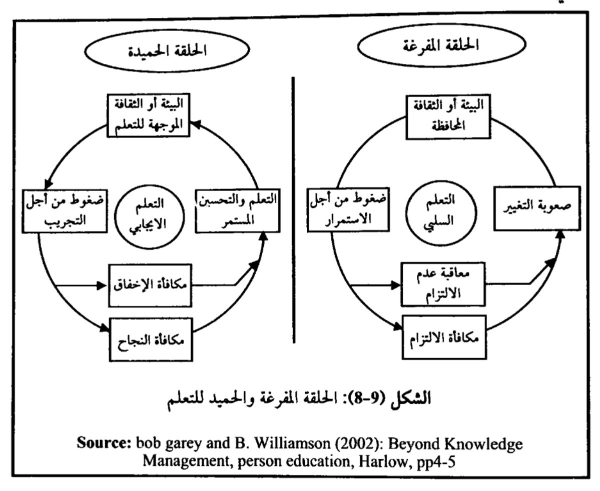
المنخفض. وهذا ما أصبح يحدث بسرعة أكبر مما كان في السابق في ظل المنافسة القائمة على الوقت. وإن السرعة لم تعد مهمة فقط على المستوى التشغيلي، وإنما هي كذلك أيضا بالمستوى الاستراتيجي وفي ظل ما أصبح يسمى باقتصاد السرعة حيث إن كل جانب في الشركة يدار بطريقة التعجيل. ولاشك في أن التعلم الأسرع ينسجم مع كل هذه التوجهات. كما أنه يمثل تطويرا أسرع للقدرة من أجل تحسين القيمة ووصولها إلى الزبون في الوقت الملائم والأسرع من الزبائن.

9-9 التعلم كنشاط اجتماعي

إن التعلم لا يتم إلا فرديا وبالطريقة الذاتية التي تمكن الفرد من الاستيعاب والفهم لما يريد تعلمه أو تجريبه، وإن الأفراد يختلفون في قدراتهم وجدارتهم على التعلم ومهاراته الخاصة. فمن الواضح أن المهارات الأكثر حرجا التي يكتسبها الفرد وهي جدارة التعلم الذاتي (Self - Learning Competency) والتي تشير إلى قدرة متميزة لدى الأفراد تمكنهم من أن يتعلموا بفاعلية في الحالات المختلفة والتعلم الذاتي الذي يشير إلى أن الكينونة الفردية هي التي يتم فيها التعلم، فالذاكرة وهي المكون الجوهري للتعلم هي ذاكرة الفرد بالأساس. ومع ذلك فإن التعلم (الضمني على شاكلة المعرفة الضمنية) لا يتم إلا في إطار اجتماعي أي في إطار التفاعلات المختلفة مع الآخرين وسياقات محددة. وهذا مضمون نظرية التعلم الاجتماعي (social .(Learning T.

وهذه النظرية تقوم على أساس أن التعلم يتحقق من خلال التفاعل مع الآخرين. وإن هذا التفاعل لا يجري في الفراغ وإنما في إطار علاقات اجتماعية معينة يمكن أن تعمل على تشجيع عملية التعلم أو إعاقاتها. ففي الشركات ذات البيئات أو الثقافات المحافظة (وكذلك في المجتمعات) يكون التعلم السلبي هو السائد. وهذا النمط من التعلم يميل إلى المحافظة على الحالة القائمة ومبادئها وافتراضاتها مما يمنع التعلم اللاحق لكل ما يخالفه. ومثل هذه البيئة المحافظة في الشركات تجعلها تعمل داخل حلقة

مفرغة (Vicious Cycle) للتعلم السلبي المعيق للتغيير كما هو موضح في الشكل التالي:



الشكل (9-8): الحلقة المفرغة والحميد للتعلم

Source: bob garey and B. Williamson (2002): Beyond Knowledge Management, person education, Harlow, pp4-5

إن الشركات ذات الثقافات المرنة الموجهة للتعلم والبيئة الخارجية، فإن التعلم يكون إيجابيا في ظل علاقات اجتماعية تشجع على التعلم في دورة متفاعلة هي بمثابة الحلقة الحميدة للتعلم الإيجابي.

إن وجود الأفراد في علاقات واسعة ومتنوعة يجعلهم يتعلمون الخبرات والسلوكيات المختلفة من خلال الملاحظة والتقليد للآخرين. فالأفراد محفزون بتعلم السلوكيات والخبرات من مراقبة الأفراد الذين يكونون قدوة لهم كالوالدين والمعلمين والنظراء (في حقبة قبل العمل) والشخصيات الإدارية ذات الرؤية والخبرات والمؤهلين والنظراء المهنيين (في حقبة العمل). والواقع أن هذه النظرية تقوم على أن السلوك الفردي يتأثر بتوافقية إدراك الفرد (الانتباه والتركيز والفهم لما يدور) والبيئة

الاجتماعية (التحفيز أو الإعاقة للتعلم). وبالتالي فإن عملية التعلم لا تتم بطريقة آلية وإنما هي بحاجة إلى:

1. **الانتباه**: حيث إن الانتباه هو انشغال ذهني مركز بموضوع معين من المعلومات وفق نموذج الانتباه ذي المراحل الثلاثة (الوعي، الانتباه، والنشاط). وهذا يعني أنه لابد من أن الفرد المعني بالتعلم أن يعطي قدرا من الانتباه لما يراه ويلاحظه. وبالتالي لابد من السلوك المحفز بانتباه الفرد ونزوعه للتعلم. والمورد الأكثر ندرة في الاقتصاد الجديد هو الاقتصاد القائم على المعرفة. وهذا يعود إلى ثلاثة أسباب: حيث لا أحد يستطيع بأن ينتج أكثر من (24) ساعة انتباه في اليوم، وأن القدرة البشرية على مواصلة الانتباه محدودة، وأخيرا ونتيجة للعاملين السابقين وتفاقم ذلك مع الانترنيت، فإن الأفراد باتوا يغرقون بالكثير من المعلومات التي لا يعرفون لأي منها يعطون الانتباه.

ولنتذكر النقد الذي وجهه دراكر لتأثير الانترنيت. حيث إن الانترنت التي يمكن أن يكون لها تأثير كبير على الاقتصاد والصناعة والتجارة، لم يكن لها حسب دراكر تأثير جذري على الإدارة. فالانترنت قد جلبت لنا كما هائلا من المعلومات الخارجية الجانبية التي لا نريدها وليس هي المعلومات الحقيقية. وبلغة علم البيئة فإن هذا الطوفان من المعلومات زاد عالم معلوماتنا تلوثا. وهذا بحد ذاته قد فاقم مشكلة الانتباه بشكل غير مسبوق.

2. **بيئة محفزة ومشجعة للتعلم**: كما يرى البعض فإن إدارة المعرفة هي (90%) ثقافة شركة و(10%) هي الأساليب والتكنولوجيا. وبدون توفير الظروف المشجعة والمحفزة للتعلم في الشركة فإن التعلم يكون عملية فردية معزولة عن سياق أعمال الشركة (وهذا ما يسود في حالة عدم تقاسم الفرد للمعرفة التي يتعلمها) أو أن التعلم يتم بطريقة بطيئة. مما يجعل الشركة تتحرك في الحلقة المفرغة للتعلم السلبي. في حين أن توفير البيئة المشجعة والمحفزة والإيفاء بمتطلباتها سيجعل التعلم نشيطا وفعالا وأيضا واسعا في كل الشركة ومستمرا مدى الحياة العملية. وهذا ما يجعل الشركة تنخرط في الحلقة الفاضلة ذات الطبيعة المتصاعدة من أجل التعلم والتحسين المستمرين. وهناك عمليات تساعد على التعلم تجعله فعالا:

- التعامل مع التعلم كعملية اجتماعية: التعلم من الآخرين وبالتفاعل معهم.
- العمليات الانتباهية: حيث لا تعلم في الحالات العرضية وإنما يأتي التعلم من الانتباه والتركيز.
- عمليات العودة: بتكرار ما تم تعلم من القدوة حتى بعد غيابها
- عمليات إعادة الإنتاج: ظهور آثار التعلم في السلوك والعمل.
- عمليات التعزيز: تحفيز الأفراد على ما تعلموه ومكافأة السلوك المتعلم.

9-10 الذاكرة التنظيمية

ليس كل تعلم يجب أن يهم منظمة التعلم، فتعلم الفرد لأشياء لا علاقة لها بأعمالها لن يكون له دلالة تنظيمية. ولا تعلم تنظيمي بدون ذاكرة تنظيمية، لأن المهم هو ما يتجسد في منتجاتها وخدماتها وعملياتها (المعرفة الصريحة) أو في أنشطتها وطريقة تفكيرها (المعرفة الضمنية).

وتعرف الذاكرة التنظيمية (organisation memory) بأنها المستودع الذي يخزن معرفة الشركة من أجل الاستخدام المستقبلي. أو هي التعلم المخزون من تاريخ الشركة الذي يمكن استخدامه في صنع القرار والأغراض الأخرى وكلما كانت الشركة فعالة في استخدام (أو تذكر) هذا المستودع كان ذلك مؤشرا دالا على التعلم التنظيمي من جهة والفعالية العالية من جهة أخرى. ومع ذلك يقدر أن الشركات لا تستخدم في بيانات الأعمال المتاحة سوى (10-20%).

والواقع أن هذا يعزى فقط إلى أن الشركات لا تنظم معرفتها بشكل جيد وقابل للاستخدام وإنما أيضا بسبب انخراطها الكامل في مشروعاتها ومبادراتها الحالية مما يجعلها تفقد قدرتها على الاستفادة من دروسها المتعلمة من مشروعاتها السابقة وخاصة في الشراكات رديئة التوثيق لتجريبها. ولقد كان هذا هو السبب الأساسي للاهتمام بالذاكرة التنظيمية في البدء. فعندما ذهب فريق وكالة ناسا الأمريكية (NASA) إلى الكونغرس للحصول على التمويل لجيل جديد من صواريخ الإطلاق، تم طرح التساؤل التالي على الفريق: لماذا لا تعيدوا بناء صاروخ (saturn-5) الناجح الذي حمل كبسولة الفضاء أبولو التي تم إنزالها على القمر والذي استثمرت به ناسا

(50) بليون دولار. وعندما تحقق فريق ناسا من هذا الرأي وجدوا أن أغلب مهندسي مشروع ساتورن تقاعدوا أو ماتو. وإن الوكالة نفسها ليس لديها مجموعة متكاملة من الخطط والأدوار لحفظ مشروعاتها وتجاربها السابقة بطريقة تساعد على استخدامها اللاحق (تذكرها) بشكل فعال.

وحسب جيفري بيتش (G. Petch) فإن ضياع المعرفة يمكن أن يكون أكبر خسارة. وهذا ما حدث في ناسا حيث فقدت الطبعات الزرقاء لصاروخ ساتورن وضاعت معه معرفة جوهرية كثيرة شارك فيها (400) ألف مهندس والكثير من الخبرات الشخصية والمعرفة السياقية التي تم توليدها وتقاسمها بينهم في المشروع وبعد هذه الخسارة العظيمة في المعرفة والدروس المتعلمة فإن ناسا أخذت الدرس لتبدأ برنامج أثار المعرفة (k. Archaeology) كمستودع معلومات بهدف الإعداد لمشروع الهبوط على كوكب الزهرة.

لهذا كان الدرس المتعلم من هذا كله هو أن رأس المال الفكري الذي يتم اكتسابه بالمبالغ الطائلة يمكن فقدانه بسرعة فائقة مادامت الذاكرة التنظيمية لا تحظى بالاهتمام وليست فعالة كفاية. والذاكرة التنظيمية يمكن أن توجد في حملة المعرفة التالية:

أولا: الأفراد: وهم أصحاب الذاكرة الفعالة الذين يوظفون تجاربهم الماضية في الشركة المباشرة.

ولا يحد من ذلك إلا عدم الرغبة في ذلك أو تسربهم من الشركة. وكذلك حدود عمل الذاكرة في حالة عدم تنظيم أو توثيق ما يعمله الفرد.

ثانيا: ثقافة الشركة: والتي تضم ذلك الكل من المعتقدات والقيم والطقوس والشعائر والقصص التي تمثل ذاكرة الشركة اللارسمية وخصائص شخصيتها. وهذه الثقافة مع خبرات الأفراد يشكلان المعرفة الضمنية للشركة.

ثالثا: المعرفة الصريحة المسجلة في الشركة وهي التي توجد في وثائق وسجلات الشركة وقواعد بياناتها وبرمجياتها كما توجد في إستراتيجياتها وسياساتها وقواعد وأدلة العمل وغيرها. وهذا الجزء من الذاكرة التنظيمية هو الأكثر استخداما ووضوحا

في التعبير. وتزداد كفاءة هذا الجزء من الذاكرة كلما كانت الشركة تهتم بالتوثيق واستخدام تكنولوجيا المعلومات (IT) لهذا الغرض مما يسهل الوصول إليها واسترجاعها وإعادة استخدامها بكفاءة.

ويقسم ديكسون (dixon) الذاكرة التنظيمية إلى ذاكرة داخلية وذاكرة خارجية. الذاكرة الداخلية تقسم بدورها إلى ذاكرة مستهدفة أو مقصودة (Intentional) وهذه تتضمن: الأنظمة الخبيرة، قواعد البيانات، السجلات، التقارير، الدروس المتعلمة إضافة إلى السياسات والمنتجات والعمليات التحويلية.

والذاكرة الداخلية غير المقصودة (Unintentional) وتتمثل في ثقافة الشركة بضمنها الأساطير، القصص، اللغة، والرموز إضافة إلى أدوار المهام والرقابة (الهياكل ونظريات النشاط).

أما الذاكرة الخارجية فإنها توجد في المعرفة الموجودة في أرشيف خارجي. ومع أنها ليست جزءاً من الذاكرة التنظيمية بحد ذاتها، إلا أنها تحتفظ بالمعلومات حول ماضي الشركة التي يمكن استرجاعها واستخدامها. وهذه تتضمن المصادر التالية: التقارير المالية للشركة، والأعضاء السابقون في الشركة، المنافسون، سجلات الحكومة كما هو موضح في الشكل التالي (9 – 9):

الذاكرة التنظيمية ومكوناتها

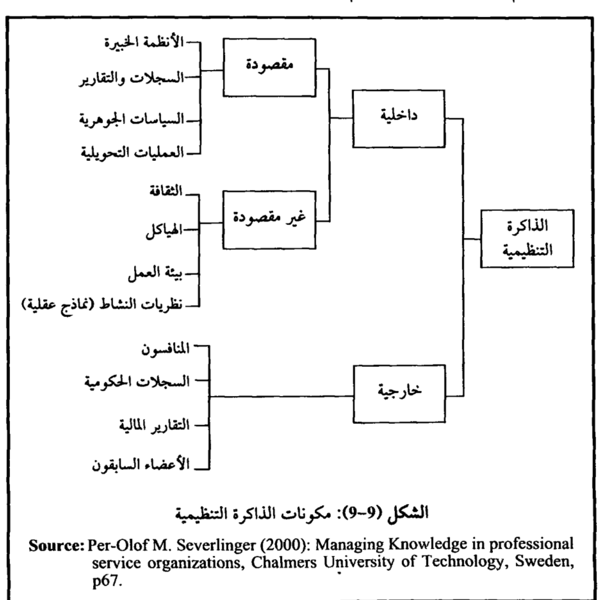
والسؤال الذي يطرح نفسه في هذا المجال هو: كيف يمكن تعظيم الاستفادة من الذاكرة التنظيمية ؟ والإجابة يمكن أن نضعها فيما يأتي:

أولا: التوثيق الفعال لتجارب وخبرات الشركة بما يجعل الشركة قادرة على تكوين وتطوير ذاكرتها التنظيمية في ضوء تجاربها المختلفة.

ثانيا: المحافظة على أفرادها الأساسيين بما يجعل الخصائص الحية لهذه الذاكرة مستمرة ومتواصلة. وفي حالة اضطرار الشركة للتخلي عن بعض هؤلاء العاملين فإن عليها أن توثق معرفتها حتى لو اضطرت لشرائها.

ثالثا: تحسين عملية الوصول لمعرفة الشركة: وهذا يمكن أن يتم باستخدام تكنولوجيا المعلومات (IT) التي تحسن الوصول لهذه المعرفة. كما يمكن تشجيع تقاسم المعرفة بين أفراد الشركة من خلال حوافز موجهة لهذا الغرض.

رابعا: خارطة معرفة الشركة: أي العملية المنظمة التي تحدد من يعرف في الشركة ماذا يعرف، لتكون مرشدا لمن يحتاج المعرفة ليجدها في المكان الملائم وفي الوقت الملائم ولدى الشخص الملائم.



الشكل (9-9): مكونات الذاكرة التنظيمية

Source: Per-Olof M. Severlinger (2000): Managing Knowledge in professional service organizations, Chalmers University of Technology, Sweden, p67.

خامسا: تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة أو رأس المال المعرفي إلى رأس مال هيكلي، وإبقاء أكبر قدر ممكن من معرفة الأفراد التي يأخذونها إلى بيوتهم عادة بعد إطفاء أنوار الشركة وقد لا يعودون إلى الشركة في الصباح، داخل الشركة في أنظمتها وعملياتها ومنتجاتها لتظل فيها حتى بعد إطفاء أنوارها. وأن يكون ذلك جزءاً أساسياً من سياسات الشركة في دعم وتطوير ذاكرتها التنظيمية. وهذا يتطلب اهتمام الشركات ببرامج تنمية وتحسين ولاء العاملين للشركة واستمرارهم فيها.

إن إشاعة وتعميم منهج التعلم خلال العمل يعني انفتاح المنظمة وشفافية الاتصال وتبادل المعلومات والمعارف بين العاملين وبين المستويات التنظيمية عموما، مما يعني تجاوز هذه الأطر البيروقراطية وتحول التركيبة الهرمية التقليدية نحو تركيبة دائرية متقاربة المستويات التنظيمية تلغي الحواجز القديمة المتعارف عليها والتي كانت تحجب التنافس والتفاعل العفوي، وتسعى لتطوير العاملين وسلوكهم التنظيمي والوظيفي. وهو ذو دلالة واضحة على أهمية هذه المنظمات الجديدة التي أثبتت جدارتها على الأصعدة التشغيلية والعملياتية والإستراتيجية

مراجع الفصل التاسع

1. داغر منقذ محمد وحرحوش عادل (2000) "نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي" وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، بغداد.
2. دراكر بيتر (1994) "الإدارة والمستقبل" التسعينات وما بعدها ترجمة الدكتور صليب بطرس، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة.
3. نجم عبود نجم (2007) "إدارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات". الطبعة الثانية، مؤسسة الوراق للنشر، عمان.
4. Bateman and Snell (2002) ``management, McGraw-hill, Boston.
5. R.L. (2000) ``Management K Dryden Press, Fort Worth, Daft.
6. Coulter (2001) ``Management`` Robbins, S.P. and M prentice Hall, New Jersy.

الفصل العاشر

الإبداع الإداري والثقافة التنظيمية



الفصل العاشر

الإبداع الإداري والثقافة التنظيمية

الأهداف التعليمية

يهدف هذا الفصل إلى تزويد القارئ بالمعلومات التي تمكنه من معرفة:

- مفهوم الثقافة التنظيمية.
- عناصر الثقافة التنظيمية.
- العوامل المحددة لثقافة المنظمة.
- أبعاد ومكونات الثقافة التنظيمية.
- أسس بناء والحفاظ على الثقافة التنظيمية.
- محددات الثقافة التنظيمية.
- نماذج للثقافة التنظيمية.
- متطلبات التغيير الثقافي الفعال.
- إدارة الثقافة التنظيمية.
- القيم الأخلاقية وثقافة المنظمة.
- الثقافة التنظيمية وإعداد إستراتيجية المنظمة.

المقدمة

تتلخّص الثقافة الإنسانيّة في منظمات الأعمال في التركيز على دمج الأدوار بالمشاعر بحيث يشعر الفرد العامل داخل الجماعة بأنه جزء لا يتجزأ من الكل وأن الكل جزء لا يتجزأ منه.. ومن الواضح أن إيجاد هذا النوع من التثقيف في غاية الصعوبة لكنه في غاية الأهمية.. لأنه يقوم على النظرة الإنسانية إلى الأفراد لا الآلية أو الوظيفية.. لذلك فان المنهج الأساسي لهذه النظرة يقوم على التركيز على احتياجات

العاملين والنظر إليهم على أنهم أعضاء أسرة واحدة يتوجب الاهتمام بهم وتدريبهم والعمل على ترسيخ المبادئ في نفوسهم وضمان أداء متميّز لأعمالهم وأدوارهم وتوفير أكبر قدر ممكن من الاحترام للعاملين وإتاحة الفرص الكافية لهم للمشاركة في القرار والعمل ..وهذا ليس بالأمر الغريب أو المثالي حينما ندعو إليه بل قامت عليه منهجية إدارية علمية في العديد من المؤسسات والدوائر ولعل أهم وأكثر الإدارات التي ترتكز على ثقافة المؤسسة اليوم هي ما يصطلح عليه اسم (إدارة الجودة الشاملة) وقد عرّفوها بأنها: نموذج للعادات الإنسانية والمعتقدات والسلوكيات المتعلقة بالجودة تقوم على فلسفة التحسين المستمر في جميع أنحاء المؤسسة وهذا التحسين يتضمن الطرائق الابتكارية والإبداعية لتحقيقه.

وعلى هذا فإن خلق ثقافة إنسانية تتفق مع إدارة الجودة الشاملة تعتبر من أهم التحديات لبرنامج إدارة الجودة الشاملة؛ إذ ليس من المنطقي البدء بتطبيق هذا البرنامج في مؤسسات تقوم على ثقافات مناوئة لا تؤمن بالإنسان إلا بمقدار ما يؤدي من دور وعمل، ولا تتوفر فيها مقومات الرعاية الإنسانية والتنمية الابتكارية للأفراد.. فإن ما قيل من أن الثقافة أولاً وقبل كل شيء، تثبت مصداقيته لدى كل تغيير وإبداع جديد..

ومن هذا المنطلق يجب أن تحدد المؤسسة طرق إيجاد ثقافة الارتقاء البشري فيها لأن الثقافة ليست مسألة تكنوقراطية كما يقولون..

ومهما بلغت التطورات التكنوقراطية أو الآلية فإنها تبقى أعضاء وآليات في الكيان الإداري وتبقى الثقافة بمنزلة الرأس والقلب اللذين يحركان كل شيء في الجسد ويبعثان فيه الحيوية والنشاط والفاعلية. والصفات الأساسية للثقافة الحيّة ينبغي أن تكون كما يلي:

1. مفتوحة لا مغلقة وضمن إطار الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة لا خارجة منها ولا قاصرة عنها..
2. أن تؤمن بالإنسان وبقدراته العالية على التطوير والتحسين المستمرين، وفي الحقيقة أن تؤمن بأن التطور والنمو يبدآن أولاً من الأفراد لا من الآلة والصناعة.

3. أن تكون شاملة من أعلى مستويات المؤسسة إلى أصغرها.. وأن تفسح المجال للجميع في أن يبدوا ما يريدون ويعملوا ما يعتقدون ما دام في إطار النظام والحدود المعقولة.
4. أن تكون عائلية أي ينظر من خلالها إلى المؤسسة على أنها كعائلة واحدة مترابطة ومتعاونة يجمعها رأس واحد وهمّ مشترك..

وبذلك نضمن مؤسسة ناجحة وخلاّقة وباقية في القمّة.

10-1 مفهوم الثقافة التنظيمية

هي مجموعة القيم والمعتقدات التي يمتلكها أعضاء التنظيم نحو غاياته الرئيسية وأساليب تحقيق تلك الغايات، وقد تكون غير مكتوبة، يتم الشعور بها، ويشارك كل فرد في تكوينها، ويتم تعليمها للأفراد الجدد.

- الثقافة التنظيمية: مجموعة القيم المشتركة التي تحكم تفاعلات أفراد المنظمة فيما بينهم ومع الأطراف ذوي العلاقة خارج المنظمة، ويمكن أن تكون نقطة قوة (ميزة تنافسية) أو نقطة ضعف وفق تأثيرها على سلوكيات أفراد المنظمة.
- الثقافة التنظيمية: مجموعة الإيدلولوجيات والفلسفات والقيم والمعتقدات والافتراضات والاتجاهات المشتركة وأنماط التوقعات التي تميز الأفراد في تنظيم ما.
- الثقافة التنظيمية: منظومة المعاني لأعضاء التنظيم حول خصائص التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه.

تعكس الثقافة بوجه عام العارف والمعتقدات والقيم والسلوكيات المشتركة وأيضاً الطرق السائدة للتفكير بين الأفراد في المجتمع، أما على مستوى الثقافة التنظيمية فإنها لا تختلف كثيراً عما سبق، فهي تعنى بالقيم والمعتقدات والفهم المشترك بين أعضاء المنظمة.

في كثير من الشركات تكون الثقافة التنظيمية (مكتوبة) في قائمة على شكل تعليمات، ويتم التركيز بصفة أساسية على الدور المؤثر الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية في بناء ودعم الثقافة التنظيمية وذلك من خلال إجراء التعديلات والتغيرات اللازمة في مختلف إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، والتي تعكس الاهتمام بالمكون

الثقافي لدى العاملين بالمنظمة بداية من عملية الاختيار والتعيين ونهاية بعملية الإحالة إلى سن التقاعد وترك صورة ذهنية طيبة لدى الأفراد عن منظماتهم.

أما أهمية وجود الثقافة التنظيمية:

يساعد وجود ثقافة تنظيمية مميزة في أنها تخلق توجهاً للأفراد العاملين بالمنظمة بالمضي قدماً للتفكير والتصرف بطريقة تنسجم وتتناسب مع الثقافة السائدة، وهي تساعد أيضاً على تحقيق العديد من المزايا، أهمها:

تحقيق الهوية التنظيمية	تنمية الولاء والانتماء للمؤسسة	تحقيق الاستقرار التنظيمي
تنمية الشعور بالأحداث والقضايا المحيطة	تحديد مجالات الاهتمام المشترك	التعرف على الأولويات الإدارية
التنبؤ بأنماط التصرفات الإدارية في المواقف الصعبة والأزمات	تعزيز الأدوار القيادية والإرشادية المرغوبة	
ترسيخ أسس تخصيص الحوافز والمراكز الوظيفية	توفير معايير لما يجب أن يقوله أو يفعله العاملون	
توفير أداة رقابية ذاتية السلوك وأنماط الاتجاهات المرغوبة	خلق سمات تنافسية للمنظمة	

وتساعد الثقافة التنظيمية القوية على زيادة مستويات الاتساق في السلوك ثم يمكن اعتبارها بديلاً قوياً وأكثر إيجابية للوائح والإجراءات وقواعد العمل الرسمية، إن المزايا التي تحققها اللوائح والإجراءات مثل النظام والاتساق في التصرفات وسهولة التنبؤ بردود الأفعال في مواقف معينة، يمكن تحقيقها عن طريق الثقافة القوية دون أن تكون هناك حاجة إلى التوثيق الكتابي، (كلما تمكنت الثقافة من التوغل في أذهان وتصرفات العاملين، كلما قل احتياج الإدارة لاستخدام قواعد وإجراءات عمل رسمية لتوجيه سلوكياتهم الوظيفية)

10–2 عناصر الثقافة التنظيمية

1. **الأنماط السلوكية:** نموذج السلوك الظاهر الذي يعكس الانتماء للمجموعة أو التنظيم.

2. **القيم السائدة:** المعتقدات المميزة للمجموعة أو التنظيم (الجودة، خدمة العملاء).
3. **المعايير أو الأعراف:** النماذج العامة للسلوك التي يجب إتباعها بواسطة الأعضاء (النظرة أو الابتسامة مثلاً).
4. **القواعد:** هي تعليمات محددة بشأن ما الذي يجب عمله، وهي تمثل أنماط التصرفات اللازمة للأعضاء والتي يجب على العاملين التوافق معها.
5. **الفلسفة:** هو الإطار العام الذي يعكس السياسات والممارسات التي تواجه الأعضاء وتساعد في تشكيل الثقافة والعمليات التنظيمية.
6. **المناخ:** يعكس التنظيم المادي للمباني، وترتيب أماكن العمل وتسهيلات الترفيه وتصميمات أماكن الاجتماعات ونماذج العلاقات داخل المؤسسة.

تصنيف آخر لعناصر الثقافة التنظيمية:

1. **القيم التنظيمية:** هي القيم السائدة في بيئة العمل بحيث تعمل على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، أو الاتفاقات المشتركة بين أعضاء المنظمة الواحدة التي تعمل على توجيه سلوكيات العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة.
2. **المعتقدات التنظيمية:** هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل، والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام.
3. **الأعراف التنظيمية:** معايير يلتزم بها العاملون في التنظيم على اعتبار أنها معايير مفيدة للتنظيم وبيئة العمل
4. **التوقعات التنظيمية:** تتمثل بالتعاقد الذي يتم بين الموظف والتنظيم(مجموعة من التوقعات التي يحددها أو يتوقعها الفرد أو التنظيم كل منهما من الآخر).

خصائص الثقافة التنظيمية: تتمتع الثقافة التنظيمية بالخصائص التالية:

1. **الثقافة نظام مركب:** حيث تتكون من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المجتمع أو المنظمة أو ثقافة المديرين، وتشمل الثقافة كنظام مركب العناصر التالية:

أ. الجانب المعنوي: النسق المتكامل من الأخلاق والمعتقدات والأفكار والقيم المشتركة (رسالة المنظمة، المبادئ، أدوات تحقيق المبادئ، إستراتيجية المنظمة)

ب. الجانب السلوكي: عادات وتقاليد أفراد المجتمع والآداب والفنون والممارسات العملية المختلفة

ج. الجانب المادي: كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات والأطعمة.

2. **الثقافة نظام متكامل:** فهي بكونها (مركبة) تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، ومن ثم فأي تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي

3. **الثقافة نظام تراكمي ومستمر:** حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة ويتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعليم والمحاكاة، وتتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص، وطرق انتظام وتفاعل هذه العناصر أو الخصائص

4. **الثقافة نظام يكتسب متغير ومتطور:** استمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليه ولا تنتقل بطريقة غريزية، بل أنها في تغيير مستمر، حتى تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة

5. **الثقافة لها خاصية التكيف:** تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية والنفسية، ولكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية وتطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب واستجابة لخصائص بيئة المنظمة وما يحدث فيها من تغيير من جانب آخر

6. **الثقافة التنظيمية تحدد معايير السلوك:** فهي مجموعة من القيم والمعتقدات والتوقعات التي يتقاسمها أعضاء المنظمة

7. **الثقافة التنظيمية توصف بأنه اجتماعية:** لأن ثقافة المنظمة مستمدة من ثقافة المجتمع الخارجي الذي ينتمي له منتسبوها.

هنالك بعض الإستراتيجيات التنظيمية والثقافة المرتبطة بها:

الإستراتيجية	الثقافة	التدريب والتطوير المطلوب	الأمثلة
تخفيض التكاليف، الإنتاج الكبير، التنظيم الرأسي	القواعد – الانسجام	التوجيه القوي في سياسات وممارسات الشركة	جنرال موتورز
الإنتاج طبقاً لاحتياجات العميل	المرونة – الفرق – المواجهة	بناء الفريق بحل المشكلة	Berg Pipe
النمو الموجه	النضال – أخذ المخاطر في الحسبان	الحزم – حل المشكلة	Compaq
الاستقرار، البقاء، التبسيط، التكيف	تنوع الجودة – تحمل المخاطر	إدارة الجودة الشاملة – توجيه السياسات	Alcoa
الربح المرتفع، الأسواق المتميزة	تبسيط الجودة – التميز	إدارة الجودة الشاملة – التركيز على الأعمال الحرفية	رولز رايس

3-10 العوامل المحددة لثقافة المنظمة

تتكون ثقافة المنظمة من خلال تفاعل عديد من العناصر والاعتبارات أهمها:

1. الصفات الشخصية للأفراد وما لديهم من اهتمامات وقيم ودوافع.
2. الخصائص الوظيفية ومدى ملاءمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للأفراد، حيث يتجه الفرد إلى المنظمة التي تتفق مع اهتماماته.
3. البناء التنظيمي أو التنظيم الإداري للمنظمة، بحيث تنعكس خصائص التنظيم على خطوط السلطة وأساليب الاتصالات ونمط اتخاذ القرارات.
4. المنافع التي يحصل عليها عضو المنظمة في صورة حقوق مادية ومالية وأدبية تكون ذات دلالة على مكانته الوظيفية وتنعكس على سلوكياته.
5. الأخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة، وما تشتمل عليه من قيم وطرق التفكير وأساليب التعامل بين أفراد المنظمة مع بعضهم ومع الأطراف الخارجية، وعادة تتكون أخلاقيات وقيم المنظمة مما يلي:

أ. أخلاقيات وقيم الأفراد التي يستمدها من العائلة والأصدقاء والزملاء والمجتمع.
ب. أخلاقيات وقيم المهنة التي ترشد سلوكيات الأفراد في مهنة أو وظيفة معينة.
ج. أخلاقيات وقيم المجتمع الناتجة من النظام الرسمي القانوني وما ينتج عنه من عادات وممارسات في المجتمع.

أما تأثير الثقافة على المنظمة والعاملين/ فتوجد العديد من أوجه تأثير الثقافة على المنظمة والعاملين بها، وأهمها ما يلي:

1. **توجهات المنظمة والعاملين بها:** (التوجهات هي الطريقة التي تؤثر بها الثقافة في عملية تحقيق الأهداف)، حيث أن الثقافة تكون متوافقة مع أهداف المنظمة (قوة إيجابية)، أو تكون غير متوافقة مع تلك الأهداف (قوة سلبية)، (إن الثقافة قد تدفع المنظمة نحو تحقيق أهدافها أو قد تدفعها بعيداً عنها
2. **الانتشار:** الدرجة التي يشارك بها أعضاء المنظمة في تشكيل القيم التنظيمية السائدة ومدى انتشارها بينهم
3. **القوة:** تشير قوة الثقافة إلى تأثيرها في أعضاء المنظمة، فالعديد من المنظمات السياسية تمتلك قوة إرغام على أعضائها، ولكن توجد منظمات تؤثر ثقافتها على العاملين بها دون وجود أي قدر من الإرغام.
4. **المرونة:** تسمح الثقافة المرنة للمنظمة والعاملين بها بالتكيف مع الظروف المتغيرة والأزمات الطارئة، ومن الوسائل التي تستخدم لتحقيق مرونة الثقافة التنظيمية (تعيين مدير مسئول عن الأحداث والتصرفات المتوقعة عن الوضع الحالي للمنظمة بشكل عام، ويكون على دراية كاملة بالمنظمة وبيئتها – استقطاب أفراد من الخارج لشغل وظائف الرقابة والتحكم في الإدارة يكون لديهم وجهات نظر جديدة ومتطورة للمشكلات التنظيمية – التدريب المستمر لأعضاء المنظمة).
5. **الالتزام:** تؤثر ثقافة المنظمة في درجة الالتزام والانضباط التي يظهرها أعضاء التنظيم (الالتزام: الدرجة التي يكون فيها أعضاء التنظيم مستعدين لبذل الجهود والولاء وإظهار انتمائهم للمنظمة وتحقيق أهدافها)، والثقافة القوية يمكنها أن تدعم من استعداد الأفراد لإعطاء قدر كبير من الالتزام والولاء للمنظمة.

السمات للثقافة التنظيمية:

توجد 10 سمات للثقافة التنظيمية والتي تكون في مجملها مستوى فاعلية المنظمة السائدة:

1. **المبادرة الفردية:** مدى الحرية والاستقلالية والصلاحيات المتوفرة لعضو التنظيم.
2. **تحمل المخاطر:** مدى تشجيع الأعضاء على الابتكار والتجريب والمبادرة وتحمل المخاطر والمغامرة.
3. **الاتجاه:** مدى قيام التنظيم بتحديد أهداف ومعايير واضحة للأداء، والتوقعات المطلوبة من العاملين.
4. **التكامل:** مدى قيام الإدارة بتشجيع التعاون والتنسيق بين الوحدات التنظيمية المختلفة (التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم).
5. **الرقابة:** المتمثلة بالقواعد والإجراءات وإحكام الإشراف الدقيق المباشر على تصرفات وسلوكيات العاملين أو الرقابة الذاتية.
6. **الدعم الإداري:** مدى قيام الإدارة العليا بتوفير الدعم والمساندة وإتاحة المعلومات وتشجيع أعضاء التنظيم.
7. **الهوية:** درجة تعريف الأعضاء لأنفسهم بالانتماء إلى المؤسسة ككل وليس وحدة أو مجال تخصص أو مجال مهني معين (مدى الولاء للمنظمة وليس للتنظيمات الفرعية منها).
8. **نظام المكافأة:** مدى تخصيص المكافآت والحوافز وفقاً للأداء وليس لأية اعتبارات شخصية.
9. **تقبل الاختلاف:** مدى تشجيع الأعضاء على عرض وجهات نظرهم وتقبل النقد (درجة التسامح مع الاختلاف ووجهات النظر المختلفة).
10. **نماذج الاتصال:** مدى اقتصار عمليات الاتصال على القنوات الرسمية، أو تأخذ نمطاً شبكياً يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات.

(يلاحظ من هذه الخصائص أنها تشتمل على أبعاد هيكلية وسلوكية ورغم هذه الصفة الغالبة للأبعاد السلوكية إلا أن الترابط بين هذه الأبعاد كبير، ويمكن ملاحظة أنه كلما كانت التكنولوجيا روتينية، كان الاتجاه نحو أسلوب المركزية في الإدارة أكثر

وقل المجال للمبادرة الفردية، كذلك فإن الهياكل التنظيمية الوظيفية تشجع على نمط الاتصالات الرسمية أكثر من نمط المصفوفة، كذلك فإن وجود التكامل يعتبر مؤشراً على مدى التعاون والعلاقات التبادلية الأفقية).

10-4 أبعاد ومكونات الثقافة التنظيمية

لقد قام كل من (أوريلي، شاتمان، كالدويل) بتحديد (7) أبعاد للثقافة التنظيمية، وهي:

1. **الإبداع**: هو الذي يعبر عن التطوير وقبول وتطبيق أفكار أو عمليات أو منتجات أو خدمات جديدة
2. **الثبات**: يقصد بذلك أن تكون عناصر الثقافة التنظيمية من قيم ومثل وعادات وتقاليد وافتراضات وغيرها ثابتة على نمط واحد، وهذا لا يتعارض مع الإبداع والتطوير خلال فترة زمنية محددة
3. **الاحترام**: من ضمن مكونات الثقافة، التقدير المتبادل بين كل من أعضاء المنظمة بكافة مستوياتهم
4. **توجيه الناتج المستهدف**: أي التركيز على نوعية وجودة الناتج المطلوب تحقيقه من العاملين
5. **التفاصيل الموجهة**: أي تفاصيل الإجراءات التي تعمل على توجيه العاملين لأداء المهام المنوطة بهم
6. **توجيه الفريق**: أي تحديد المعالم المهمة التي توجه فريق العمل لأداء مهام العمل بالصورة المطلوبة
7. **التكامل**: أي أن جميع مكونات الثقافة التنظيمية ترتبط مع بعضها البعض

والمؤسسات الكبيرة يتوفر لديها نوعان أو مستويان رئيسيان من الثقافة، وهما:

1. **الثقافة السائدة (الرئيسية)**: وتتمثل بالقيم الرئيسية التي يتفق عليها أغلبية أعضاء التنظيم، وتشكل هوية واضحة للجميع (وجهة النظر العامة للتنظيم والتي تمنحه شخصيته وهويته).
2. **الثقافة التنظيمية الفرعية**: وتتمثل في أنماط الثقافات التي تنشأ داخل الأقسام أو الإدارات أو الوحدات الجغرافية التابعة للتنظيم (القيم السائدة في الأنظمة الفرعية

المكونة للتنظيم والتي تتفاوت فيما بينها من ناحية، وبين الثقافة الرئيسية من ناحية أخرى)، وهي تشمل القيم الرئيسية العامة بالإضافة إلى بعض القيم الخاصة بأعضاء الوحدة التنظيمية، وكلما تفاوتت الثقافة الفرعية وتعددت وكانت مختلفة عن الثقافة الرئيسية أثر ذلك سلباً على فاعلية التنظيم، لعدم نمطية السلوك وضياع الهوية العامة له (وهي شبيهه بمشكلة تعدد الولاءات الضيقة على حساب الولاء العام (مظاهر الإقليمية والطائفية)).

أما مكونات الثقافة/ (عمر المنظمة – قوة المؤسسين – التطور التاريخي – التوسع والانتشار – التميز والتفوق ثقافة المجتمع والأفراد) ويمكن عزل مكونات الثقافة عن بعضها البعض، لكن لا يمكن وصف كل مكون على حدة فهي تركيبة من العنصر، ويمكن الاستدلال على نوعية الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة ما عن طريق مراجعة ثلاث جوانب رئيسية:

1. **فلسفة العمل الجماعي (فرق العمل)**: سيادة روح الفريق، سيادة روح المودة والنظام، الشعور بالإنتماء والتفاني في العمل، الشعور بالانتماء والتفاني في العمل، الشعور بالمساواة بين العاملين، وفيما يلي الفرق بين الثقافة القديمة والجديدة لها:

الثقافة القديمة (عدم وجود فرق العمل)	الثقافة الجديدة (وجود فرق العمل)
الأفراد يتبعون الأوامر	الأفراد يتقدمون ويتطورون من خلال روح المبادأة لديهم
الجماعة تعتمد على المدير	الأفراد يعتمدون على السلطة المحددة والمفوضة إليهم والذين اشتركوا في تحديدها
الجماعة تشكل الفريق الذي يطيع المدير	الجماعة فريق لأن الأفراد يتعلمون المشاركة بطرق صحيحة
ليس هناك من يحدث خللاً تنظيمياً من الأفراد	الأفراد يعملون معاً، وبذلك يخشى من تأثيرهم في المنظمة
الأفراد منظمون من خلال السيطرة على مشاعرهم، هم يريدون الحصول على مرتبات ودرجات أعلى	الأفراد متحدون ومنظمون من خلال تفكيرهم ومشاعرهم وزيادة الروابط والصلة بينهم

2. **القدرة على التكيف:** مرونة الإدارة، الاعتقاد بحتمية التغيير، استعداد العاملين لإحداث التغيير، الاعتقاد بأهمية الصراعات وتقبل الاختلافات في وجهات النظر، الاتصالات المفتوحة والإعلام الداخلي الفعال
3. **القدرة على الابتكار:** مدى تشجيع التفكير الإبداعي، حرية التفكير واحترام الرأي الآخر، الاستعداد لتحمل المخاطرة، الاعتقاد بأن الابتكار أساس نجاح المؤسسة.

وان العلاقة بين الثقافة التنظيمية والفاعلية التنظيمية تقوم على انه توجد خطورة في عدم وجود ثقافة عامة سائدة لدى أعضاء التنظيم، حيث أن ذلك يعني عدم وجود اتفاق حول ماهية التصرفات الملائمة أو غير الملائمة في المواقف أو القضايا العامة أو الإستراتيجية التي تواجه التنظيم، إن ذلك يعني غياب عنصر (المعنى المشترك) وبالتالي عدم وجود أنماط سلوكية موحدة لدى العاملين، مما يفرغ مفهوم الثقافة ذاته من مضمونه، وتتطلب الفاعلية توافق الثقافة وتناغمها مع الإستراتيجية والبيئة والتكنولوجيا.

إن دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الرسمية تعتمد المنظمات بها على الضوابط الرسمية لضبط سلوك العاملين، من خلال تقنين الإجراءات ووضع التعليمات، وتطوير النماذج، والاهتمام بالوسائل الرسمية في تقنين وضبط سلوك العاملين، إلا أن وجود القيم الثقافية التنظيمية التي تعزز وتؤكد ما تنص عليه وتؤكده السياسات أمر في غاية الأهمية، إذ تعطي الثقافة التنظيمية ذات القيم الإيجابية الدعم للتعليمات والإجراءات إلى درجة أن الموظف الذي يتصرف بخلاف تلك الإجراءات وبشكل لا يتفق مع مصالح التنظيم يصبح مرفوضاً من زملائه في العمل وغير منسجم مع القيم الثقافية السائدة ومما يؤدي إلى أن يحرص على الالتزام بالعمل ليس خوفاً من التعليمات فقط،ولكن إنسجاماً مع القيم السائدة،لذا يجب النظر إلى الرسمية والثقافة على أنهما طريقان مختلفان لتحقيق نفس الغاية.

وتقوم فكرة قوة وضعف الثقافة على انه يمكن أن تكون ثقافة المنظمة قوية أو ضعيفة حسب مكوناتها ونتائجها، وحيث أن ثقافة المنظمة هي محصلة لعدد من القوى المتداخلة، وإذا كانت هذه القوى مواتية وملائمة،فإن المنظمة ستكون لديها ثقافة يتم

اعتناقها وتقبلها من جميع أعضاء المنظمة بحيث تعمل على توحيدهم بقوة تجاه تحقيق الهدف العام للمنظمة،وتؤثر على سلوكهم،وفي حالة عكس ذلك تكون الثقافة ضعيفة

والثقافة القوية: هي تلك النوعية التي تنتشر فيها القيم الرئيسية للتنظيم بين غالبية أعضائه وتؤثر على سلوكياتهم، وهي تمثل رابطة متينة تربط عناصر المنظمة بعضها ببعض، مما يساعد إدارة المنظمة والعاملين على إدارة الغموض وعدم التأكد بفعالية تمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها، ويساعد على وجود ثقافة تنظيمية قوية على تحقيق (ارتفاع مستويات الالتزام، انخفاض معدل دوران العاملين، التماسك، الولاء، الإنتاجية المرتفعة)، وهي تميز شركات كبيرة مثل (IBM , Microsoft , Sony)، ويمكن القول بأن الثقافة القوية يمكنها أن تكون بديلاً للرسمية، وكلما كانت الثقافة أقوى كانت حاجة الإدارة أقل للاهتمام القواعد والأنظمة الرسمية لتوجيه سلوك العاملين

أما الثقافة الضعيفة: هي التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع منهم وتفتقر المنظمة إلى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات، ويمكن أن تكون عائقاً أساسياً ضد التغيير، أما الآثار الجانبية للثقافة التنظيمية فقد تتحقق بعض الآثار السلبية لها، وذلك في المواقف التالية:

1. عدم إتساق القيم السائدة حالياً مع متطلبات النجاح المستقبلي للمؤسسة (يحدث في حالة وجود بيئة ديناميكية للمنظمة وبروز الحاجة إلى تغيير أنماط السلوك ومعايير الأداء المعمول بها حالياً)
2. وجود ثقافات فرعية للوحدات أو المجموعات أو الأفراد قد تتعارض أو لا تتسق مع الثقافة التنظيمية العامة، وهو ما يؤدي إلى التضارب في الأولويات أو عدم الاتساق في أنماط التصرفات أو السلوكيات مما يهدد تحقيق الأهداف الرئيسية للمؤسسة.

10–5 أسس بناء والحفاظ على الثقافة التنظيمية

إن العادات والتقاليد وأنماط السلوك التي يتبعها العاملون لإنجاز مهامهم اليومية، بالإضافة إلى أساليب التعامل والاستجابة للمواقف التي تواجه المنظمة تستند

إلى حد كبير إلى مؤسسي تلك المنظمة، والمستويات التي يتم تحقيقها في ظل زيادتهم لها، وإن المؤسس أو المؤسسون للمنظمة يملكون من الناحية التاريخية أقوى البصمات في صياغة وتكوين ثقافتها، فهم الذين يحددون الرؤية والرسالة وأنماط السلوك المرغوب فيها لتحقيق الأهداف.

- إن الثقافة التنظيمية الناشئة هي في النهاية محصلة تفاعل:

رؤية وافتراضات المؤسسين	ترسيخ النجاح بواسطة خبرات وكفاءات القيادات التالية

- نماذج رواد الثقافة التنظيمية:

هنري فورد	(فورد لصناعة السيارات)	راي كروك	(ماكدونالد)
توماس وتسون	(IBM) (ساعدت رؤية وتسون حلول أهمية البحوث والتطوير وابتكار المنتجات للريادة في صناعة الحاسب)		
والت ديزني	(مؤسسة ديزني) (ساهمت رؤيته إلى احتلال المرتبة الأولى عالمياً في مجال صناعة الترفيه)		

أما مصادر الحصول على الثقافة التنظيمية: توجد 8 مصادر يستمد منها العاملون رؤيتهم حول نوعيات القيم والاتجاهات المرغوبة وأنماط السلوك الوظيفي المرغوبة، ومنها المصادر التالية التي يتعلم العاملون منها الثقافة التنظيمية، حسب الجدول:

المصدر	الوصف العام
الاحتفاليات	هي مناسبات خاصة يحتفل فيها أعضاء التنظيم بالأساطير والبطولات والشخصيات الرمزية لمؤسساتهم
الطقوس/ الشعائر	هي أنشطة احتفالية تستهدف توصيل أفكار معينة أو إنجاز أغراض محددة
التقاليد	أنشطة ذات صبغة متكررة والتي تعكس وتعزز القيم الرئيسية في التنظيم ومجالات التركيز فيما يتعلق بالأهداف، والأهمية النسبية للمراكز والأفراد
القصص/ الحكايات	عرض للوقائع أو الأحداث التاريخية في حياة المؤسسة والتي تنقل وتدعم القيم والعادات والأعراف الثقافية
الأساطير	قصص من وحي الخيال تساعد في شرح وتفسير الأنشطة أو الأحداث أو المواقف التي تتسم بالغموض في غياب مثل هذا التفسير
الأبطال	الشخصيات المميزة التي تركت بصمات واضحة في حياة المؤسسة ونجحت في غرس بعض القيم والأعراف التي ساهمت في تطورها وشهرتها
الرموز	أشياء وتصرفات أو أحداث والتي تمتلك معنى خاصاً وتمكن الأعضاء من تبادل الأفكار المعقدة والرسائل العاطفية
اللغة	مجموعة من الرموز الكلامية التي تعكس الثقافة الخاصة بالمنظمة

والكيفية في ترسيخ ثقافة المنظمة والحفاظ عليها يمكن تشبيهها بتطور الثقافة التنظيمية وبالتنشئة الاجتماعية للطفل، وكلما كانت القيم مغروسة مبكراً كانت أمتن وأقوى، ويلعب المؤسسون القدامى دوراً مهماً في تنمية العادات والتقاليد وطرق العمل، وخاصة في فترات التشكيل الأولى للمنظمة حيث تلعب الرؤية والفلسفة التي يؤمنون بها، دوراً كبيراً في تنمية القيم الثقافية باعتبارهم الرواد والقدوة، كما أن صغر حجم المنظمات في المراحل الأولى يسهل عملية التأثير ووضع البصمات وفرض الرؤية وغرس القيم لدى العاملين، وبعد تكوين الثقافة التنظيمية فإن المنظمات تسعى إلى ترسيخها وتحقيق الاستقرار لها من خلال مجموعة من الممارسات والتي تقع معظمها في مجال إدارة الموارد البشرية والتي تشمل:

1. **عمليات الاختيار والتعيين:** يجب التركيز في عمليات الاختيار على أولئك الأفراد الذين يتوافر لديهم هيكل قيم يتسق مع هيكل القيم السائدة في المنظمة، أو على الأقل يتوافق مع الثقافة العامة لها، فعملية الاختيار ممكن أن تدعم الحفاظ على ثقافة المنظمة من خلال استبعاد الأفراد الذين قد يهاجمون أو يعارضون أو لا يدعمون قيمها وأعرافها الرئيسية، مثل البنوك التي تتعامل بالفائدة الربوية إذ بإمكان المرشحين للتعيين أن يقروا إما بقبول العمل فيها أو رفضه حسب درجة التوافق أو التعارض بين القيم التي يؤمنون بها وبين ممارسات هذه البنوك، كما تحرص المؤسسات أن تخضع موظفيها إلى فترة تجربة من 3 شهور إلى سنتين، مما يعطيها فرصة للتعرف على قدراتهم ومهاراتهم على التطبع وتشرب القيم الثقافية السائدة.
2. **أنظمة تقييم الأداء.**
3. **سياسات وممارسات الحفز وتنمية الدافعية للعمل:** رغم أهمية القيم المعلنة، إلا أن الممارسات تبقى الاختيار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، إذ يتضح ومن خلال الممارسات السائدة أنواع السلوك التي يتم مكافأتها وأنواع السلوك التي يتم استنكارها ومعاقبتها، وقد ترفع المنظمة شعار أنها تكافئ الأمانة والإنجاز وتتبنى المساءلة والشفافية، ولكن الخبرة وواقع الممارسة اليومية تدل العاملين فيها على أن الإدارة تمارس عكس ذلك.
4. **أنظمة التدريب وتنمية المسار الوظيفي/** يلزم لتثبيت الثقافة التنظيمية المطلوبة لدى العاملين أن تهتم المؤسسة وبعد تعيين الموظفين القيام بتدريبهم، فالتدريب هو نوع من التطبيع الاجتماعي يتعلم من خلاله الموظفين الكثير عن المنظمة وأهدافها وقيمها وما يميزها عن المنظمات الأخرى، ومن الضروري أن تركز هذه الدورات على أن يتعرف الموظف على حقوقه وواجباته ومزايا عمله حتى يكون أقدر على العمل وعلى التماشي مع الثقافة التنظيمية السائدة.
5. **أنظمة الترقية وشغل المراكز الوظيفية.**
6. **القصص والطقوس والرموز والمفردات:** تعزز الثقافة التنظيمية وتستكمل الآليات الرسمية السابقة بمجموعة من الآليات غير الرسمية، بقصد ترسيخ القيم التي

يحرص التنظيم على تحقيقها، ومن أمثلتها ما يتداوله موظفو البنك العربي عن حياة عبد الحميد شومان (مؤسس البنك العربي) من حيث عصاميته والتزامه بالعمل وحرصه على الاهتمام بكل التفاصيل، أما الطقوس فهي العادات التي تحرص المنظمة عليها (إقامة الحفلات للتكريم أو للمناسبات الاجتماعية، الرحلات الاجتماعية، اللقاءات غير الرسمية)، وقد تحرص المنظمات على أن يكون لها نمطها الخاص في المباني والأثاث أو لباس العاملين أو غيرها حتى يميزها عن غيرها من المنظمات، فترتبط هذه الرموز بذهن الموظف والمواطن مما يعزز صورة المؤسسة، ويوجد شعوراً خاصاً بهوية الموظف فيها:

- كذلك يمكن ترسيخ ثقافة المنظمة عن طريق التصرفات الإدارية خاصة الإدارة العليا (مدى الميل للمخاطرة، الحرية في اتخاذ القرار،....)
- ويمكن ترسيخ الثقافة التنظيمية من خلال عملية التطويع أو التأقلم الاجتماعي للأفراد الجدد (مرحلة الالتحاق- مرحلة المواجهة-مرحلة التوافق أو التحول)، ويلاحظ هنا أن تحقيق التوافق الإيجابي يساعد على زيادة الإنتاجية والالتزام كما يقلل من احتمالات ترك المؤسسة.

10-6 محددات الثقافة التنظيمية

هناك ستة محددات للثقافة التنظيمية:

1. **التاريخ والملكية:** يعكس تاريخ تطوير المؤسسة نوعيات القيادات التي تبادلت إداراتها جزءاً من ثقافتها، كما تعكس نوعية الملكية وهل هي عامة أو خاصة، محلية أم دولية جانباً آخر من ثقافتها السائدة في المنظمة.
2. **الحجم:** لا يعني بالضرورة اختلاف الثقافة بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة، بقدر ما يعكس أسلوب الإدارة وأنماط الاتصالات ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف والتي تتأثر باعتبارات الحجم.
3. **التكنولوجيا:** تركز المؤسسات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها على القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية، في حين تركز المؤسسات الخدمية على ثقافة خدمة العملاء والمهارات الشخصية.

4. **الغايات والأهداف:** تتأثر الثقافة السائدة بنوعية الغايات والأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها (المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق الريادة في خدمة العملاء سوف تركز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العمل في ثقافتها التنظيمية .
5. **البيئة:** الطريقة التي تختارها المؤسسة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من عملاء ومنافسين وموردين وعاملين... ألخ، سوف تؤثر في الكيفية التي تنظم بها مواردها وأنشطتها وتشكل بها ثقافتها .
6. **الأفراد:** تؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل، وكذلك تفضيلات العاملين للأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المنظمة وكذلك ثقافتها المميزة، فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون والعكس صحيح.

ويوجد العديد من أنماط الثقافة التنظيمية، إلا أنه يمكن التميز بين (4) أنماط رئيسية، هي:

1. **ثقافة القوة:** (توجد في المؤسسات الصغيرة) حيث تتمحور الأمور وتتركز القرارات عند شخصية محورية، ويعتمد نجاح هذا النمط الثقافي على قرارات الشخصية المحورية سواء الفنية أو الإدارية.
2. **ثقافة الدور:** تعتمد هذه النوعية من الثقافات على وجود مجموعة من اللوائح والإجراءات الصارمة التي يجب اتباعها لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف، في ظل هذا النوع من الثقافة فإن كل فرد يقوم بدور محدد يجب عليه التقيد به، كذلك فإن الوظائف التخصصية يتم التنسيق بينها عن طريق الإدارة، ومن أبرز السمات المصاحبة لها (إمكانية التنبؤ)، (الإستقرار).
3. **ثقافة المهام:** تركز على الحاجة إلى إنجاز المهام وليس أي شيء آخر، ويدعمها العمل الجماعي وروح الفريق، كما تشجع المرونة والتكييف وتفويض السلطة كمتطلبات لتحقيق الأهداف التنظيمية، ويشيع استخدام هذه الثقافة في العمليات التي تستند إلى أساس المشروع مثل فرق الاستشارات والمقاولات والبحوث والتطوير .

4. **ثقافة الفرد:** تستند إلى تدعيم الأدوار الفردية، حيث يصبح كل فرد مجالاً محورياً فيما يتعلق بمجال تخصصه أو نطاق مهامه.
5. **ثقافة الإبداع:** تتميز بوجود بيئة عمل تساعد على الإبداع، ويتسم أفرادها بالمخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.
6. **ثقافة العمليات:** يتم التركيز على طريقة إنجاز العمل وليس التي تم تحقيقها
7. **ثقافة الجودة:** مجموعة القيم والتفسيرات الخاصة بالجودة وطرق تحسينها، وهي قيم ومداخل تطبقها المنظمة لتحقيق مستوى عال.
8. **ثقافة المساندة:** وتقوم على قيام الرئيس بمساندة المرؤوسين، الأمر الذي ينمي فيهم روح المبادرة وتحمل المسؤولية.

وهنالك تصنيف آخر للأنماط الثقافية: تصنف بعض الدراسات الأخرى أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات، وهي:

1. **ثقافة الأكاديمية:** الأكاديمية هي مكان لتحقيق طموحات الأفراد الراغبين في تحقيق التطور المهني من خلال تحقيق التميز في شغل كل وظيفة يلتحقون بها، وتقوم المؤسسات التي تنتشر بها هذه الثقافة على استقطاب الخريجين الجدد ثم تسعى إلى تنمية قدراتهم في مجموعة من المجالات الوظيفية المترابطة، (IBM، كوكا كولا، GM، P&G) شركات تسود بها هذه الثقافة.
2. **ثقافة النادي:** ترتكز هذه الثقافة على قيم التوافق والولاء والانتماء، (مفاتيح السن والخبرة والمكانة الوظيفية مفاتيح مهمة)، وعلى العكس من ثقافة الأكاديمية فإنها تسعى إلى تدعيم الخبرات العامة وليس التخصصية (دلتا للطيران، Bank of America).
3. **ثقافة فريق كرة القاعدة:** تستند إلى تدعيم الابتكار وتحمل المخاطر والمبادرة في التصرفات وتجذب الأفراد الموهوبين من مختلف الأعمار والخبرات، والذين تتم مكافآتهم وفقاً للأداء أو الناتج، وتطبقها المؤسسات المهنية عموماً ومؤسسات الإعلان ومؤسسات البحوث ومصممو البرامج الجاهزة (Microsoft).
4. **ثقافة الحصن أو القلعة:** ترتكز هذه الثقافة (عكس سابقاتها) على تدعيم البقاء والاستمرار في مجال الأعمال، وعلى الرغم من أن المنظمات التي تسود بها لا توفر

أماناً وظيفياً للعاملين بها، إلا أنها قد تكون مجالاً مناسباً لأولئك الذين يعشقون التحدي واكتساب الخبرات الجديدة، مثل (الفنادق، مؤسسات التجزئة، مؤسسات النفط).

10-7 إدارة الثقافة التنظيمية

إدارة الثقافة تعني القدرة على تغييرها لتتناسب مع المعطيات والمستجدات، وكما أسلفنا فإن البدايات للتحكم في نوعية الثقافة التنظيمية هي (عملية التعيين، الممارسات الإدارية، عمليات التطبيع المختلفة،....)، ويرى البعض أن التغيير في الثقافة السائدة أمر يستلزم وقتاً طويلاً ويواجه مقاومة عنيفة، لاسيما إذا كانت الثقافة المراد تغييرها، ثقافة قوية راسخة في أذهان العاملين، تزود الثقافة أعضاء التنظيم بالاستمرارية والاستقرار، إلى جانب كونها مقننة في تعليمات وسياسات، ومن وجهة النظر الإدارية فإن الثقافة تنشأ نتيجة سيطرة الأعراف والتقاليد غير الرسمية على أساليب إنجاز المهام، بمعنى أنها تنشأ تلقائياً وبمرور الزمن وبدون تعمد الإدارة وضع خطط أو برامج للتنفيذ، ومن ثم فإن الثقافة تؤثر في اتجاهات وسلوكيات العاملين وأساليبهم في أداء مهامهم الوظيفية، ونتيجة لذلك يرى البعض أنه من الصعب تحقيق السيطرة على الثقافة أو إدارتها لعدة اعتبارات أهمها:

- الثقافة ظاهرة اجتماعية تنشأ بشكل عفوي عبر فترات ممتدة من الزمن ومن ثم يصعب تشخيصها أو التحكم فيها بدقة.
- الحاجة إلى الخبرة المتعمقة والنظرة الشخصية الثاقبة لتحقيق الفهم الحقيقي للثقافة التنظيمية، مما يجعل إدارتها عملية صعبة في غالبية الأحوال.
- قد توجد العديد من الثقافات الفرعية مما يعقد من مهمة إدارة الثقافة التنظيمية أو يجعلها صعبة التحقيق ومن ثم إدارتها.
- إن تغيير الثقافة التنظيمية يستلزم تفهم العوامل الموقفية المختلفة التي تساعد على إحداث التغيير وتقلل من صعوباته ومنها:

أ. طبيعة الأزمات الحقيقية والمتوقعة: يعتبر وجود الأزمات أو القرة على بيان قرب حدوثها، طريقة مساعدة على تسويق التغيرات، باعتبار ذلك إحدى

الطرق للخروج من الأزمات أو تجنب وقوعها، فكثيراً ما يتجاوب المستهدفون بالتغيير مع جهود التغيير، إذا كانت تهدد وجودها.

ب. التغيير في القيادة: تمثل فرصة تغيير القيادة، مناسبة لتغيير القيم السائدة وفرض قيم جديدة ولكن ذلك يستلزم بدوره رؤية بديلة عند القيادة الجديدة تعزز الاعتقاد عند العاملين بقدرتها على قيادة التغيير،من خلال ما تتمتع به من سلطة ونفوذ حقيقي أو افتراضي.

ج. مرحلة التطور التي تعيشها المنظمة: تكون عملية تغيير القيم التنظيمية هنا أسهل.

د. حجم التنظيم: التغيير في المنظمات الصغيرة أسهل منه في المنظمات الكبيرة، وذلك لسهولة الاتصال بالعاملين وتوضيح الأسباب التي تستدعي التغيير وطرق تحقيقه.

هـ. قوة الثقافة الحالية كلما كانت الثقافة قوية، وكان هناك إجماع حولها تطلب تغييرها وقتاً أطول وكانت العملية أصعب والعكس صحيح كيف يتم تغيير الثقافة التنظيمية؟

وتستلزم عملية تغيير الثقافة التنظيمية (شأنها شأن أية عملية تغيير) تذويب أو تفكيك أو تحليل عناصر الثقافة السائدة في التنظيم، ويهدف ذلك إلى مقارنة الثقافة السائدة بالثقافة المطلوب إيجادها وتحديد حجم الفجوة المطلوب تجسيرها، أما أداة التحليل فهي معرفة مدى تطبيق الـ(10) سمات للثقافة التنظيمية (السابق ذكرها)، إضافة إلى التعرف على المعايير المعتمدة لصرف المكافآت (موضوعية أو تقليدية أو سياسية)، والتعرف على خلفية الأشخاص المؤسسين للمنظمة وعلى الطريقة التي تعاملت بها المنظمة مع الأزمات، والأحداث السابقة التي مرت بها والدروس المستفادة منها، والتعرف على الأعضاء الخارجين عن القيم الثقافية للمنظمة وكيفية التعامل معهم، ثم الاستفادة من هذه المعلومات المجمعة وبلورة منظومة جديدة من القيم وتحديد أولوية تناولها حسب أهميتها للمنظمة، وأخيراً يتم تحديد أهم العناصر الثقافية والقيم غير المنسجمة مع الأولويات المحددة التي تحتاج إلى تغيير وتحديد الإجراءات المطلوب عملها من أجل تحقيق ذلك.

إلا أن خبراء التطوير التنظيمي يرون أن الثقافة التنظيمية يمكن إدارتها من خلال مرحلتين رئيسيتين، هما:

1. **الإدارة الرمزية**: وفقاً لهذا المدخل فإن الإدارة يمكنها محاولة التأثير في القيم والأعراف وأنماط السلوك لأعضاء التنظيم من خلال تشكيل عناصر الثقافة الشكلية أو الظاهرة مثل استخدام الاحتفاليات أو القصص والبطولات وغيرها من عناصر الثقافة، ويمكن تدعيم هذه القيم الناشئة من خلال (تصميم رسالة مكتوبة حول رؤيتها المستقبلية، تأليف قصص رمزية عن الإدارة والمؤسسة بوجه عام، استخدام لغة خاصة بالمؤسسة).
2. **التطوير التنظيمي**: يمكن أن يساهم هذا المدخل في إدارة الثقافة التنظيمية من خلال مساعدة الأفراد على التقدم من خلال اتباع الخطوات التالية:
   أ. تحديد الأعراف والقيم الحالية
   ب. التعرف على الاتجاهات الجديدة للتنظيم
   ج. تحديد القيم والأعراف الجديدة أو المرغوبة
   د. تحديد الفجوة الثقافية
   هـ. سد الفجوة الثقافية

إن الإدارة الفعالة للثقافة تساعد في تحقيق العديد من المزايا، أهمها:
   أ. تسهل عمليات الرقابة
   ب. تدعيم الأنماط السلوكية المرغوبة
3. **تحقيق الالتزام الوظيفي**

في المقابل فإن الإدارة غير الفعالة للثقافة يمكن أن تؤدي إلى:
   أ. مقاومة التغيير على جميع المستويات
   ب. ضعف الثقة والالتزام الوظيفي
   ج. الغموض حول إمكانية وفرص تحقيق الأهداف

يوجد العديد من المؤشرات التي تعكس حقيقة أن الثقافة يمكن تغييرها عند تحقق واحد أو أكثر من الظروف التالية:

وجود أزمات مؤثرة	تغيير القيادات	حداثة التنظيم	صغر حجم التنظيم	ضعف الثقافة الحالية

10-8 متطلبات التغيير الثقافي الفعال

1. ترسيخ الدور الرمزي للإدارة
2. خلق رموز وحكايات ونماذج جديدة للسلوك
3. تخير وتشجيع العاملين الذين يظهرون القيم والسلوكيات المرغوبة
4. إعادة تنظيم عملية التأقلم الاجتماعي لربطها بالقيم والأعراف الجديدة
5. تصميم أنظمة المكافأة التي تشجع العاملين على تقبل وممارسة القيم الجديدة
6. صياغة القيم الجديدة في شكل قواعد وإجراءات رسمية للعمل ومحاولة تفعيلها
7. التقليل من تأثير الثقافات الفرعية من خلال الإستخدام المكثف للتعاقب الوظيفي
8. محاولة الحصول على تأييد العاملين للثقافة الجديدة من خلال القارئ وخلق مناخ للثقة المتبادلة

وحتى يمكن النجاح في تغيير الثقافة التنظيمية، من المفيد عمل ما يلي:

- توضيح دواعي التغيير، والأزمات الممكن التعرض لها في حالة عدم التغيير.
- الحصول على دعم الإدارة العليا للتغيير وتشكيل فريق عمل يتولى مسؤولية إحداث التغيير ليحدد مبررات التغيير، الرؤية الجديدة، الفرص المتاحة لتحقيق الأهداف المنشودة.
- إعادة تنظيم يتم من خلالها دمج بعض الوحدات وإلغاء غير المناسب منها وإيجاد، وهذا يؤكد للعاملين وجود توجهات جديدة.
- تحرك القيادة الجديدة بسرعة لتنسج القصص والرموز المناسبة، وتبدأ بصياغة طقوس جديدة لتحل محل القديمة.
- إعادة النظر في الإجراءات المتبعة في عمليات اختيار وتقييم الموظفين، ونظم الحوافز، والتنشئة والتطبع من خلال التدريب حتى يتم تسهيل عملية تبني القيم الجديدة (من الضروري التنبه إلى أن عملية التغيير القيمي عملية أصعب من التغيير في (الموارد، الهياكل، التكنولوجيا)، وتأخذ وقتاً أطول نسبياً يصل أحياناً إلى (5) سنوات).

وتشير العديد من الدراسات إلى أن الثقافة التنظيمية تمثل عاملاً وسيطاً في تشكيل المناخ التنظيمي والذي يمتلك تأثيراً واضحاً على كل من الرضا والولاء

الوظيفي ومستوى أداء وإنجاز الجماعات والأفراد، وبصفة عامة يقوم العاملون بتكوين إدراكات ذاتية حول التنظيم في ضوء عدة اعتبارات أهمها:

درجة الحرية المتاحة	العلاقات التنظيمية	أنظمة المكافأة والحفز
مدى الدعم الإداري للمخاطرة	مدى تأييد الإدارة للتعارض في وجهات النظر	

- هذا الإدراك الذاتي يساهم في تشكيل ثقافة وشخصية المنظمة، وبالتالي تحديد مستويات الرضا الوظيفي والأداء.
- دراسة (ديل & كنيدي): إن الثقافة التنظيمية القوية ظلت دائماً القوة الدافعة التي تقف خلف النجاح المستمر في قطاع الأعمال الأمريكي.
- دراسة (بيتر & وترمان): إن هناك بعض الصفات التي تميز الشركات الرائدة في مجال الأعمال، تمثل بعض الخصائص التي عادة ما تكون إحدى المكونات المهمة لرسالة المنظمة، وهي:

الميل نحو التصرف والمبادرة وتخفيض الرسمية وزيادة المرونة		التركيز على المستهلك والعميل
الاستقلالية والتشجيع على الإبداع	الجمع بين الحرية والسيطرة	استخدام التنويع الحذر في المنشأة
جميع عمليات المنظمة تدور حول قيمة مضافة		ثبات الهيكل التنظيمي واستخدام عدد قليل من الإداريين

- من دراسة (كوتر & هيكسيت) / قاما بـ(4) دراسات تجريبية متعمقة ومن أهم النتائج التي توصلت إليها أن ثقافات المنظمات لها تأثير مهم في دعم الأداء التنظيمي على المدى الطويل، وحددا مستويين للثقافة التنظيمية (داخلي: (الأقل رؤية) القيم التي يشترك بها الأفراد في المجموعة التنظيمية الواحدة، وخارجي: (الأكثر رؤية) نماذج أو نمط السلوك في المجموعة التي تلاحظ مباشرة).

يرى (تشانج) أن الثقافة التنظيمية تؤدي إلى وجود ضغوط قوية على الأفراد للاستمرار في العمل والتفكير والأداء بالشكل وبالطرق التي تتوافق مع الثقافة السائدة في المنظمة، ويذكر (العنزي) أن للثقافة التنظيمية أهمية كبيرة على أداء الأفراد

والمنظمات، وتؤثر الثقافة التنظيمية على العاملين في تفسيرهم للأحداث وعلى سلوكياتهم وتحدد لهم ما يعد مهماً ومرغوباً مثل (الأمانة، الالتزام، الولاء) أو غير المرغوب فيه مثل (عدم الالتزام، قلة الأمانة، التسيب)، وتصحح طرق تفكيرهم وسلوكياتهم، وتوضح لهم طرق الأداء.

إن للثقافة التنظيمية أثراً كبيراً وفعالاً على أداء المنظمات، ويتجلى ذلك في الآتي:

1. للثقافة التنظيمية أثر كبير على أداء الشركات ذات الاقتصاد الطويل الأجل.
2. تعتبر الثقافة التنظيمية عاملاً هاماً في تحديد نجاح أو فشل المنظمات خلال العقد الحالي.
3. تعمل الثقافة التنظيمية على تعزيز وتقوية الأداء وتساعد في التنبؤ باتجاهات العاملين وسلوكيات الموظفين (الثقافة التنظيمية مفتاح تطبيق أية إستراتيجية طالما أنها لا تتعارض معها، هي من أقوى الأساليب التنسيقية في العمل باعتبارها الأساس الذي يحافظ على التكامل).

يعتبر الالتزام التنظيمي محوراً مهماً من محاور الثقافة التنظيمية، حيث له أثر على الأداء ويساعد في التقليل من معدل دوران العمل ويساعد في نسبة انخفاض الغياب، والحد من مشكلة التأخير عن الدوام، وتحسن الأداء الوظيفي

10-9 نماذج للثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية في الواقع العملي/ نقدم فيما يلي (3) مواقف لدور وتحديات الثقافة التنظيمية وذلك لاعتبارات مختلفة، حيث يمثل الموقف الأول نموذجاً للثقافة القوية، والثاني للثقافة غير التقليدية، والثالث يوضح الآثار المترتبة على تباين الثقافة:

النموذج الأول / والت ديزني وقوة الثقافة

تكون والت ديزني من (3) أقسام رئيسية هي إنتاج الأفلام والسلع الاستهلاكية والخدمات الترفيهية ويساهم القسم الأخير بنحو 65٪ من نشاط وأرباح مؤسسة والت ديزني، وتكمن أهم معالم الثقافة في النشاط الترفيهي فيما يلي:

أ. يتم تعيين العاملين الجدد عن طريق توصيات العاملين الحاليين حيث يساهم هذا المدخل في الحصول على أفضل العاملين بأقل تكلفة للاستقطاب والاختيار.

ب. يتعرض المرشحون الجدد لمقابلتين شخصيتين على الأقل يتم فيهما التعرف على مدى ملاءمة المتقدمين للوظائف للمعايير الخاصة بالمؤسسة من حيث المظهر (الطول، الوزن، الملامح،...) على سبيل المثال، فإن غالبية العاملين هم الذكور غير المتزوجين ذوي البشرة البيضاء وتتراوح أعمارهم بين 22-27 سنة وذوي طول متوسط ووزن دون المتوسط ويتمتعون بالقبول الاجتماعي.

ج. بمجرد التعيين يتم إلحاق الأفراد ببرنامج مكثف للتأقلم الاجتماعي، حيث يتم تعريفهم بالمؤسسة وتاريخها وإنجازاتها وقيمها الرئيسية ومجالات التركيز في السلوك ورسالتها وغاياتها وذلك لمدة (8) ساعات.

د. بعد الانتهاء من الكتاب التوجيهي يتم إلحاق المعينين الجدد ببرنامج تدريبي لمدة (40) ساعة من نحو (25) ساعة تدريب على رأس العمل في الحدائق والمدن الترفيهية لوالت ديزني.

هـ. من مجالات التركيز في برنامج التوجيه محاولة تعليم الموظفين الجدد اللغة الخاصة بوالت ديزني مثل (مفهوم الفريق بدلاً من العاملين)، (الأدوار بدلاً من الوظائف)، (أدوات الجذب بدلاً من الألعاب)، (الضيوف بدلاً من العملاء).

و. يتم تكريس القيم الرئيسية لدى العاملين الجدد من خلال الشعارات المكتوبة في كل مكان على الجدران وفي المكاتب والمراسلات.

ز. تحقيق الانسجام بين العاملين وتوحيد القيم وأنماط السلوك، وتشجع والت ديزني العاملين لديها على قضاء أوقات الراحة والإجازات مع بعضهم من خلال تنظيم المسابقات الرياضية والرحلات الترفيهية وإقامة الحفلات وغيرها.

ح. تتم مكافأة العاملين على أنماط السلوك التي تعكس القيم الرئيسية لوالت ديزني كما يتم تشجيع العاملين على المبادرة وتعزيز أدوار التعاون والعمل الجماعي وتحمل المخاطرة من أجل ترسيخ الصورة الذهنية لوالت ديزني كمكان مميز لاستضافة العملاء والعاملين.

النموذج الثاني/ MCI وثقافة غير تقليدية

تأسست مؤسسة MCI عام 1968م، وفي عام 1989م وبلغت قيمة مبيعاتها نحو 6.5 مليار دولار بينما حققت أرباحاً قدرها 916 مليون دولار وخلافاً لعديد من المؤسسات الأخرى فإن MCI استندت إلى ما يلي:

أ. إن المكانة الوظيفية والولاء للمؤسسة ليست عوامل مهمة لتحقيق النجاح،وأنه بدلاً من الاعتماد على الأفراد ذوي الخبرات الطويلة، يجب الاعتماد على الشباب من صغار السن والذين يتسمون دائماً بالأفكار الجريئة والمتطورة ويسهل عليهم تقبل التغيير في نفس الوقت.

ب. إستناداً لهذا النوع من القيم، فإن المؤسسة تعمل على شغل معظم الوظائف الخالية بها من الخارج وليس من الداخل.

ج. لا يتم النظر إلى الأفراد الذين يتركون خدمة MCI على أنهم خونة أو غير أمناء، ولكن يتم الاحتفال بهم وتكريمهم والإعلان عن الترحيب بهم إذا رغبوا في العودة.

د. تقوم MCI بوضع معايير للأداء المتميز في كافة المجالات وتمنح العاملين الحرية والصلاحيات الكافية والمرونة المطلوبة لمقابلة أو تجاوز هذه المعايير.

هـ. تتم مكافأة الأفراد وترقيتهم وفقاً لمعايير الأداء الاستثنائية وليس العادية، ومدى ترسيخهم للقيم الرئيسية للمؤسسة.

و. من المقولات الشائعة لمؤسسي MCI أنه دائماً ما يكرر في لقاءاته السنوية من العاملين العبارة التالية (أعرف أن هناك شخصاً ما يحاول إعداد دليل لإجراءات العمل، وقد أنجح في يوم ما التعرف عليه، وعندها سوف لا أتردد في إنهاء خدماته).

النموذج الثالث/ المؤسسة الأمريكي Bank America (الآثار المترتبة على الثقافة المتباينة)

عندما تنجح أو تفشل حالات شراء المؤسسات أو اندماجها، فإنه من السهل عليك التعرف على الأسباب والتي سوف تكون في مقدمتها الثقافة التنظيمية:

أ. في عام 1983م قامت المؤسسة الأمريكية بشراء مؤسسة Schwab كجزء من إستراتجيته في تنويع الخدمات المالية، وهي إحدى المؤسسات الناجحة في مجال السمسرة والأوراق المالية.

ب. لقد كان لكل مؤسسة ثقافتها الخاصة والتي تتعارض تماماً مع الأخرى ففي حين اتسمت ثقافة المؤسسة الأمريكية بالتحفظ وعدم الميل إلى المخاطرة فإن ثقافة Schwab كانت تتسم بالهجوم والتحرر.

ج. انعكست الثقافة على نوعيات العاملين وسلوكياتهم الوظيفية في المؤسستين، ففي حين كانت تجتذب Schwab العاملين ذوي الميول الإبتكارية والفكر المتحرر، كان المؤسسة الأمريكية تجتذب الأفراد المؤهلين فنياً وذوي الخبرات المتخصصة في العمل المصرفي.

د. على الرغم من أن مؤسسة Schwab كانت مؤسسة ناجحة بكل المقاييس وتمثل إضافة حقيقية للمؤسسة الأمريكية إلا أن العاملين بها لم يستطيعوا تحقيق التوافق مع ثقافة المؤسسة الأمريكية مما ساهم في وجود العديد من المشكلات لإدارة المؤسسة، الأمر الذي جعلها تقوم ببيع هذه المؤسسة والتخلص منها.

الثقافة التنظيمية وقيم العمل وأداء العاملين بالمنظمة/ تتحدد قدرة المنظمة على زيادة فعاليتها بدرجة كبيرة بمدى قدرة ثقافة المنظمة على تشكيل قيم أعضاء المنظمة وتحفيزهم من خلال مجموعة من الأساليب والأدوات والممارسات الإدارية، منها:

1. **التفاعل والانصهار داخل مجموعات العمل:** ويتم ذلك من خلال تعريف أعضاء المنظمة الجدد بالقيم والمعايير السائدة المرشدة للسلوك الوظيفي والقرارات داخل المنظمة، ويفضل أن يكون بصورة مباشرة معلنة حتى لا يكتسب الأفراد الجدد قيماً غير مقبولة.

2. **الالتزام بمراسيم وتعاليم محددة:** من الطرق التي من خلالها يمكن تشكيل ثقافة أعضاء المنظمة أن يتم الإلتزام بتعاليم ومراسيم محددة تمثل سلوكيات رسمية ينتج عنها تعلم الأفراد للقواعد والأعراف والقيم والعادات التي تشكل ثقافة المنظمة

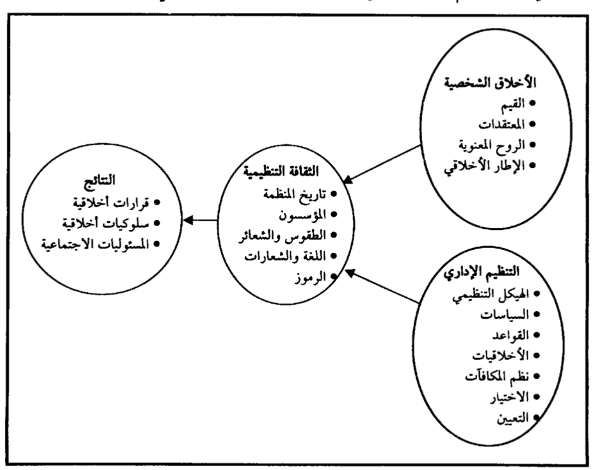
3. **الوقائع والأحداث الحقيقية الهامة:** يمكن من خلال إعلان مواقف محددة أو عرض وقائع وأحداث حقيقية مهمة ذات تأثير مهم على تطور ونمو المنظمة، ويتم من

خلالها نقل ثقافة المنظمة إلى الأفراد الجدد، وكذلك تدعيم التزام الموظفين القدامى.

4. **اللغة:** ويقصد باللغة هنا بجانب لغة التحدث ولغة الإتصات والتفاهم وما يتم الاتفاق عليه والالتزام به من شعارات ورموز تدل على أن أعضاء المنظمة يتحدثون لغة واحدة (مثل لغة الجندية التي يتحدث بها أفراد المؤسسة العسكرية، لغة معاملة المريض التي يتحدث بها أفراد مؤسسة طبية)، حيث تساهم اللغة في نقل وتعلم ثقافة المنظمة بين أعضائها القدامى والجدد.

10-10 القيم الأخلاقية وثقافة المنظمة

تساهم القيم بدرجة كبيرة في تشكيل الثقافة التنظيمية، وتعد القيم الأخلاقية من أهم القيم التي تشكل ثقافة المنظمة، حيث أصبحت المعايير الأخلاقية جزءاً من السياسات الرسمية والثقافة غير الرسمية للعديد من المنظمات وتوجد (3) مصادر تشترك في نشأة القيم الأخلاقية في المنظمة، حسب الشكل التالي:



1. **التنظيم الإداري:** يؤثر التنظيم الإداري والنظم في الثقافة والأخلاقيات التنظيمية، فكل من نظم استقطاب الأفراد، والهيكل التنظيمي الرسمي والسياسات والقواعد، ونظم المكافآت والتعويضات كل ذلك يساهم في تشكيل الأخلاقيات التنظيمية، ومن ثم على سلوك العاملين بالمنظمة.
2. **الأخلاقيات الشخصية:** لكل فرد مجموعة من المعتقدات والقيم الشخصية التي ينقلها إلى المنظمة التي يعمل بها، حيث تترجم هذه القيم والمعتقدات الشخصية إلى سلوكيات وقرارات أخلاقية داخل المنظمة.
3. **الثقافة التنظيمية:** تشكل ثقافة المنظمة من الطقوس والشعائر والقصص والبطولات واللغة والرموز وكذلك ثقافة المؤسسين.

تتطور ثقافة المنظمة من خلال مجموعة من القوى التي توجد في (3) مستويات أساسية، هي:

1. **ثقافة المجتمع:** وتمثل القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجود فيه المنظمة والتي ينقلها الأعضاء من المجتمع إلى داخل المنظمة، وتتأثر بعدد من القوى الاجتماعية (التعليم، النظام السياسي، الظروف الاقتصادية، الهيكل الإداري للدولة)، وتعمل تحت الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على إستراتيجياتها ورسالتها وأهدافها ومعاييرها وممارساتها.
2. **ثقافة النشاط:** يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة (إن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما نجد في نفس الوقت تعتنقها معظم أو كل المنظمات العاملة داخل نفس النشاط أو الصناعة)، وعبر الوقت يتكون نمط معين داخل الصناعة أو النشاط يكون له تأثير مميز على جوانب رئيسية مثل نمط اتخاذ القرارات، مضمون السياسات، نمط حياة الأعضاء، نوع الملابس، والأشياء الأخرى السائدة داخل المنظمات العاملة في نفس الصناعة أو النشاط
3. **ثقافة المنظمة:** عادة ما تكون للمنظمات العامة والحكومية والمنظمات الكبيرة أو البيروقراطية ثقافات مختلفة عن المنظمات الصغيرة أو الخاصة، كما قد تكون لها ثقافات مختلفة في مواقع أو أماكن العمل داخل نفس المنظمة، حيث يمكن أن تكون

الثقافات الفرعية حول المستويات الإدارية والتنظيمية المختلفة داخل إدارات وأقسام أو قطاعات المنظمة

10-11 الثقافة التنظيمية وإعداد إستراتيجية المنظمة

تنعكس ثقافة المنظمة على رسالة المنظمة وأهدافها وخططها الإستراتيجية وتحكم الطريقة التي تتخذ بها القرارات داخل المنظمة، فيما يتعلق بعناصر البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة:

- **الثقافة التنظيمية وإعداد إستراتيجية المنظمة:** تعد مكونات البيئة الخارجية للمنظمة وما يرتبط بها من إستراتيجيات من أكثر المؤثرات على تشكيل الثقافة التنظيمية، فيجب على الثقافة التنظيمية أن تشجع على التكيف مع البيئة الخارجية، وتكوين العلاقة الصحيحة بينها وبين (القيم الثقافية، المعتقدات، الإستراتيجية التنظيمية) بما يؤثر إيجابياً على أداء المنظمة ويستلزم هذا التكيف مع ما يلي:

أ. ضرورة توفر متطلبات التكيف مع البيئة التنافسية والمواءمة مع اتجاهات التغيير أو الثبات في بيئة المنظمة.

ب. أهمية وضع التوجهات الإستراتيجية بما يلاءم مصادر القوة الداخلية والخارجية للمنظمة.

- **التكيف الثقافي:** يتحقق التكيف الثقافي من خلال التركيز الإستراتيجي على البيئة الخارجية وتوفر متطلبات المرونة والقدرة على التغير.
- **ثقافة المنظمة ورسالتها:** تهتم ثقافة المنظمة ورسالتها بالبيئة الخارجية، لكن مع الحذر في سرعة التغير في هذه البيئة.
- **تضمين الثقافة التنظيمية:** يقصد بها تركزها بصفة أساسية على مشاركة كل أعضاء التنظيم وتمكينهم من سرعة الاستجابة والتفاعل مع البيئة، والتخلص من الإجراءات الروتينية الجامدة.
- **اتساق الثقافة:** (الاتساق= الجمع مع) نقصد بذلك أن الثقافة التنظيمية ترتكز على إيجاد التوجه نحو الثبات والاستقرار البيئي ليكون لدى المنظمة ثقافة مدعمة بمجموعة أساليب تحقق التعاون والتكامل بين أعضائها من خلال اتباع مجموعة

سياسات وممارسات موضوعة كإطار عام لإنجاز الأهداف (قامت شركة IBM عام 1924 بتدعيم اتجاهات الحرية لدى أعضاء الشركة بما يمكنهم من الابتكار والاستعداد لتحمل المخاطر كوسيلة تمكن الشركة من التجديد والتحديث وتحقيق الميزة في مجالات أعمالها وفي خدمة عملائها،إلا أنه مع مرور الوقت تحولت الشركة إلى تقليدية ميكانيكية، وقد أدى هذا إلى فقدان جزء كبير من حصتها السوقية بسبب عدم اتساق الثقافة مع البيئة).

- **الثقافة والإستراتيجية:** يرتبطان معاً بقوة، فالتعديل في إحداهما لا بد وأن يؤدي إلى الحاجة للتعديل في الأخرى (معتقدات وقيم وتقاليد وفلسفة الإدارة العليا يجب أن تكون مرشدة لعملية صياغة الإستراتيجية).

توصل (بيتر ووترمان) إلى بعض الخصائص التي عادة ما تكون إحدى المكونات المهمة في رسالة المنظمة، وهي:

الميل نحو التصرف والمبادرة وتخفيض الرسمية وزيادة المرونة	التركيز على المستهلك الاستقلالية
الاستقلالية والتشجيع على الإبداع	جميع عمليات المنظمة تدور حولها قيمة مضافة
استخدام التنويع الحذر في المنشأة	ثبات الهيكل التنظيمية واستخدام عدد قليل من الإداريين
الجمع بين الحرية والسيطرة في نفس الوقت	

عندما تكون الثقافة قوية فإنه يكون لها تأثير قوي على أعضاء المنظمة، ولكن هذا التأثير لا يشترط أن يكون إيجابياً، حيث تشير قوة الثقافة إلى درجة موافقة أعضاء التنظيم على القيم الثقافية الموجودة، ويوضح الجدول التالي الدور الذي تؤديه الثقافة التنظيمية على وضع خطط وبرامج العمل في المنظمة:

مجالات الاختلاف	الثقافة التنظيمية التكيفية	الثقافة التنظيمية غير التكيفية
القيم الجوهرية	المديرون يهتمون بشدة بالعملاء، وأصحاب المصالح والعاملين، كما أنهم يقدرون بشدة الأفراد والعمليات التي يمكن أن تؤدي إلى تغيير مفيد في المنظمة مثل المبادرة القيادية والإبداع والابتكار والتحديث والتطوير	المديرون يهتمون أولاً بأنفسهم وجماعة العمل التابعة لهم، أو بعض المنتجات المرتبطة بجماعات العمل تلك كما أنهم يقدرون العمليات الإدارية العادية والتي تتجنب الخطر أكثر من المبادرة القيادية
السلوكيات العامة	المديرون يعطون اهتماماً كبيراً لجماعات المرتبطة بهم وخاصة العملاء، كما أنهم يبادرون بالتغيير إذا تطلبه الأمر لحماية مصالحهم القانونية حتى وإن تضمن التغيير بعض المخاطر	المديرون يميلون لأن يصبحوا إلى حد ما منعزلين،مناورين سياسياً، بيروقراطيين، وكنتيجة لذلك فإنهم لا يغيرون إستراتيجياتهم بسرعة لتتلاءم مع التغيير الذي يحدث في بيئة العمل

متطلبات تغيير ثقافة المنظمات الحكومية/ هناك مجموعة من المتطلبات الأساسية اللازمة من أجل تغيير ثقافة المنظمة الحكومية البيروقراطية، لكي يكون لها دور ملائم في عملية التنمية، وهي مجموعة من الخصائص السلوكية للجهاز البيروقراطي، ومنها:

1. سياسة ونظم التحفيز: يجب تطوير وسائل وإمكانيات الجهاز البيروقراطي لنقل من حالة اللامبالاة إلى طاقة جديدة تتحمل عبئاً كبيراً في عملية التنمية، ويصعب أن يتحقق ذلك دون سياسات وأنظمة فعالة للتحفيز المادي والمعنوي، الفردي والجماعي، الإيجابي والسلبي
2. التحديث والتطوير: إضافة إلى ما سبق، يتطلب أن يمتلك أعضاء الجهاز البيروقراطي القدرة على استحداث أساليب غير تقليدية لمعالجة المشكلات الاقتصادية والاجتماعية، وأن يكون لديهم رغبة في تحمل المخاطر المرتبطة بمحاولات التحديث والتطوير.

3. المرونة: تساهم خاصية المرونة في جعل المناخ التنظيمي بالجهاز البيروقراطي أفضل للتعامل مع البيئة التي يعمل فيها أو يتعامل معها والاستفادة من التغيرات التي تتم بها، ويستلزم ذلك استعدادات قيادات الجهاز البيروقراطي لتفويض قدر مناسب من السلطات للمستويات الأدنى من ناحية وقدرة لدى شاغلي الوظائف الأدنى لتحمل تبعات هذا التفويض من ناحية أخرى.
4. الانتماء: من الصعوبة جمع خواص جميع ما سبق بالجهاز البيروقراطي ما لم تكن هناك درجة عالية من الألفة والتعاون بين أعضائه.
5. قواعد ونظم دخول الفرد للمنظمة: يجب وضع مجموعة من القواعد والتعليمات التي تنظم دخول الفرد للمنظمة واستقراره وتحفيزه للبقاء فيها والانتماء إليها وربط حياته الوظيفية بالمنظمة.
6. قواعد ونظم التفاعل والانصهار: من الضروري وضع مجموعة من القواعد والتعليمات التي تيسر على الفرد أن ينصهر مع غيره في المنظمة من خلال عدد من المشاريع الاجتماعية والثقافية والرياضية والاقتصادية التي تربط مصالح الأفراد بعضهم البعض.
7. ربط التحفيزي (الإيجابي والسلبي) بتقييم الأداء: وضع مجموعة من القواعد والتعليمات التي تنظم كلاً من الحوافز الإيجابية (مكافآت، ترقيات... ألخ) والحوافز السلبية (إيقاف حوافز، نقل، عزل...)، وربطها بأسس ومعايير تقييم الأداء.
8. التنظيم الداخلي: يجب إعادة تصميم وتنظيم المكاتب وترتيبها بصورة تعطي دلالة لثقافة تنظيمية جديدة للمنظمات الحكومية.
9. الأخلاقيات والقيم في المجتمع: تعد أخلاقيات وقيم المجتمع من المحددات الرئيسية للثقافة التنظيمية، من خلال القيم والأخلاقيات التي ينشئها النظام الرسمي القانوني.
10. المنافع التي يحصل عليها أعضاء المنظمة: تحديد المنافع التي يحصل عليها الفرد في المنظمات العامة وربطها بما عليه من واجبات يدعم العلاقة الإرتباطية بين واجبات وأداء الفرد وما يحصل عليه من منافع.

11. التنظيم الإداري وثقافة المنظمة: إن التنظيم الإداري من خلال ما يحدده من خطوط للسلطة والاتصالات وما يهيئه من خصائص لبيئة العمل في المنظمة أحد عوامل تحديد الثقافة التنظيمية، وذلك من خلال تصميم هياكل تنظيمية ملائمة تمكن من تشكيل ثقافة تنظيمية تحقق للمنظمة ميزة تنافسية تمكنها من تحقيق أهدافها.
12. دور القيادات في تشكيل الثقافة والأخلاقيات في المنظمات الحكومية: إن الدور الذي تلعبه الإدارة العليا بتزويد المنظمة بالالتزام والقيادة وتقيمها لأمثلة من القيم الأخلاقية يعتبر عاملاً مهماً جداً في اتخاذ القرارات الأخلاقية، فالإدارة العليا مسئولة عن خلق والمحافظة على الثقافة التنظيمية.
13. إدارة التغيير الثقافي أثناء التغيير التنظيمي: سنناقش هذا العنصر من خلال البنود الفرعية التالية:

أ. كيفية إحداث التغيير الثقافي المطلوب: يجب الربط بين التغيير في العمليات والإجراءات والأنظمة بالثقافة التنظيمية، وإلا أصبح تحقيق أهداف التغيير التنظيمي صعباً إن لم يكن مستحيلاً، ويساعد على تحديد العناصر التي عن طريقها يتم تنفيذ واستمرارية التغيير (عندما يراد تغيير تنظيمي في أي من أنشطة المنظمة (التسويق مثلاً)، فإن الإدارة العليا تنظر إلى عملية التغيير المطلوبة وتنظر في أي مكونات الثقافة التي يجب التركيز عليها (الاتصالات مثلاً)).

ب. محددات ومقومات التغيير الثقافي الناجح: هناك مجموعة من العوامل والمحددات التي يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند إحداث التغيير الثقافي في المنظمة، منها:

- زيادة الاهتمام بالتعرف على احتياجات العملاء.
- التركيز على فعل كل ما يفيد المنظمة حتى ولو في الأجل القصير.
- التركيز على إدارة التكلفة بدون زيادة في المخاطر وبدون ارتكاب أخطاء أو تخفيض في جودة المنتج.

- التركيـز علـى تقـدير المـوظفين والعـاملين في المنظمـة كقيمـة جوهريـة، والاعتقاد بأهمية الاستثمار في الموارد البشرية.
- إعادة تصميم عملية الاختيار والتعيين، لتوظيف الأفراد الذين يتوافقـون ثقافياً مع ثقافة المنظمة.
- ممارسات الإدارة العليا من حيث الالتزام بالقيم والتقاليد واللغة المشتركة واتباع بعض الطقوس والشعائر والحفاظ على تاريخ الشركة.
- التثقيف والتكيف الاجتماعي عند تعيين موظفين جدد في المنظمة.
- تدعيم وتقوية الاتصالات المفتوحة والفعالة ودعم وتشجيع الموظفين.
- ويرى أحد الكتاب أن هناك محاور أساسية (إيجاد التعهـد والإلـزام لـدى الإدارة العليا – الاتفاق على التغيير الثقافي المطلوب – دعم قـوة العمـل لتحمـل المـسئولية والمـشاركة في التغـيير – إدارة تعهـدات والتزامـات العاملين تجاه التغيير بكفاءة).

14. دور إدارة الموارد البشرية في دعم وبناء الثقافة التنظيمية: يمكن مناقشة هذا العنصر الحيوي من خلال العناصر الفرعية التالية:

أ. إدارة الموارد البشرية ومسؤولية التغيير الثقافي: إن كل إدارة في المنظمة بل كل شخص يجب أن يكـون معنيـاً بـالتغيير الثقـافي، خاصـة عنـدما تكـون هنـاك تغيرات تنظيمية أو بيئية يجب أن تتماشى معها سياسات ونظم المنظمة، ولكن مسئولية التغيير الثقافي تقع في المقام الأول على عـاتق قـادة المنظمـة لتحديـد وتغيير الثقافة الشاملة، وكبار المديرين كل في إدارتـه الفرعيـة، وأخطـر شـيء يواجههم هو الثقافة التنظيمية (كثير من التغيرات التنظيمية تفشل لأنهـا ضـد الثقافة التنظيمية)، لذا فإن مسئولية إدارة الموارد البـشرية في إحـداث التغـيير الثقافي تتعاظم وتزداد أهميتها، لأن الثقافة التنظيمية ترتبط بالجوانب المعنويـة والسلوكية لجميع الأفراد في المنظمة

ب. إعادة تصميم الموارد البشرية لإحداث التغيير الثقـافي: يمكـن أن تحقـق إدارة الموارد البشرية كل الأدوار المطلوبـة منهـا لـدعم التغـيير الثقـافي المخطـط في

المنظمة، وذلك من خلال إعادة تقييم وظائفها وبرامجها وإستراتيجياتها التالية:

إستراتيجية التوظيف	إستراتيجية التكيف الاجتماعي	إستراتيجية التدريب والتطوير
إستراتيجية المكافآت	إستراتيجية تقييم الأداء	

ج. محددات فاعلية وكفاءة إدارة الموارد البشرية في التغيير الثقافي / إن دورها في تضيق الفجوات الثقافية في المنظمة، مرهون بـ:

- قوة وحجم إدارة الوارد البشرية في المنظمة.
- درجة مشاركة مدير إدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية على مستوى المنظمة ومنها قرارات التغيير التنظيمي.
- طبيعة العلاقة والتنسيق والتكامل بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى.
- المساحة المتاحة لإدارة الموارد البشرية في التصرف واتخاذ الإجراءات السليمة عند الاختيار والتعيين والتدريب والمكافآت وغيرها.
- حجم الإمكانيات المتاحة لإدارة الموارد البشرية من حيث الوقت والميزانية والتسهيلات الأخرى كدعم الإدارة العليا لها.
- كفاءة وخبرات أخصائي الموارد البشرية في المنظمة.
- مدى الاستعانة بالخبرات والمستشارين الخارجيين للمسامة في إحداث التغيير الثقافي في المنظمة.
- الأساليب العلمية التي تتبعها إدارة الموارد البشرية لإحداث التغيير الثقافي، سواء من حيث الدراسة وجمع البيانات وتحليلها والاستفادة منها في دعم التغيير، أو من حيث تصميم وضع وتنفيذ الإستراتيجيات الضرورية لعملية التغيير الثقافي.
- دور إدارة الموارد البشرية في بناء ودعم الثقافة التنظيمية/ دورها ومشاركتها تكون جزئية على المستوى الكلي للمنظمة (شأنها شأن أي إدارات أخرى في المنظمة)، كما يلي:

<table>
<tr><td colspan="2">دراسة وتحليل الثقافة الحالية لإدارة الموارد البشرية</td><td colspan="2">التعرف على حجم التغييرات التنظيمية المرغوب فيها</td></tr>
<tr><td colspan="2">تحديد مستويات الثقافة المرغوب فيها</td><td colspan="2">تحديد الفجوة الثقافية</td></tr>
<tr><td>تصميم ووضع الخطط اللازمة للتغيير الثقافي</td><td colspan="2">تنفيذ خطط التغيير الثقافي</td><td>التقييم والمتابعة المستمرة</td></tr>
</table>

د. ثقافة الخدمة / إن خدمة المستهلك هي معيار أو سمة تقيس ثقافات المنظمات الناجحة (مثل مندوب المبيعات وطريقة اهتمامه بالزبون)، (والإجراءات البيروقراطية تعطي انطباعاً سيئاً عن ثقافة الشركة وتجعل المنظمة في وضع لا يطاق ولا يمكن احتماله)، وجميع العناصر السابقة الإيجابية والسلبية مهمة في تشكيل ثقافة الخدمة، وإن ثقافة الخدمة ليست مجرد تصرف موظف أو تصرف شخص يختلف من موظف إلى آخر (محلات نوردستورم تم إيجاد وخلق ثقافة الخدمة من خلال تأكيد مدير الشركة الذي يأخذ منهج التوجيه بالعميل)، وإن الخدمة التي لا تركز على خدمة العملاء والاهتمام بهم تؤثر سلباً على المبيعات والعوائد للمنظمة، لذلك يجب تحديد متطلبات كل وظيفة والعناصر والمكونات الواجب توفرها في كل وظيفة داخل المنظمة، ويجب اختيار الموظفين المناسبين لشغل هذه الوظائف (الذين تتماثل خدمتهم مع ثقافة الخدمة التي يريدونها

15. المؤسسية (سوابق الثقافة): قبل (50) سنة ظهر مفهوم المؤسسية، ويعني أن أصل الثقافة عامل مستقل مؤثر على اتجاهات العاملين وسلوكياتهم، فحينما تصبح المنظمة مؤسسية فإنها تأخذ حياة مستقلة عن شخصية مؤسسها، أو أي عضو من أعضائها، وقد استمرت كثير من الشركات بالوجود على الرغم من ترك مؤسسيها لها (سوني، ماكدونالدز، ديزني، كوداك)، ونلاحظ هنا أن المنظمة أصبحت لها قيمة خاصة بها، ليس فقط من قيمة سلعتها أو الخدمات التي تنتجنها، إذ تتمكن من تحقيق الاستمرارية في حياتها، وإذا أصبحت أهدافها غير مناسبة مثلاً فإنها لا تخرج من العمل، بل تعيد تعريف ذاتها، حتى تعود إلى العمل من جديد.

16. الثقافة على أنها مصطلح وصفي: تهتم الثقافة التنظيمية بأسلوب إدراك العاملين لخصائص ثقافة المنظمة، وفيما إذا كان العاملون يرغبون أو لا يرغبون بها، أي أنها مصطلح وصفي بسبب أنه يميز هذا المفهوم عن الرضا عن العمل (الثقافة لا نستطيع أن نعبر عنها إلا بالوصف المكتوب)، ويجب أن نأخذ بعين الاعتبار أن الثقافة التنظيمية هي وصفية بينما الرضا عن العمل تقييمي.
17. هل تمتلك المنظمات ثقافة موحدة: تشير الثقافة التنظيمية إلى الإدراك المشترك المعتمد من قبل أعضاء المنظمة، وقد بينا ذلك حين عرفنا الثقافة على أنها نظام من المعاني المشتركة، والقول بأن الثقافة التنظيمية تتميز بخصائص مشتركة، لا يعني أنه لا يمكن أن تكون هناك ثقافات فرعية داخل أية ثقافة، حيث أية أغلب المنظمات الكبيرة لديها ثقافة عامة ولديها بالإضافة إلى ذلك العديد من الثقافات الفرعية تميل إلى الظهور في المنظمات الكبيرة لتعكس (مشاكل عامة، مواقف، تجارب)، وغالباً ما تظهر في الأقسام المختلفة والفواصل الجغرافية، وتؤثر هذه الثقافات الفرعية أيضاً على سلوكيات العاملين.
18. الثقافة التنظيمية والثقافة الوطنية: تشير الدراسات إلى أن الثقافة الوطنية لها تأثير أكبر على العاملين من تأثير الثقافة التنظيمية
19. وظائف الثقافة: لها العديد من الوظائف داخل المنظمة منها (تعريف الحدود بين المنظمة والآخرين، تمنح أعضاء المنظمة شعوراً بالهوية، تؤدي إلى الالتزام بشيء أكبر من الاهتمامات الشخصية للفرد، تعزيز ثبات النظام الاجتماعي، تساعد على ربط المنظمة عن طريق توفير المعايير المناسبة لما يجب على العاملين قوله أو فعله، تساعد على توفير آلية السيطرة المنطقية لإرشاد وتشكيل الاتجاهات وسلوكيات العاملين).

- توفير آلية السيطرة المنطقية لإرشاد وتشكيل الاتجاهات وسلوكيات العاملين/ الثقافة تعرف قواعد اللعبة (الثقافة مراوغة، غير ملموسة، ضمنية، مسلم بها) وكل منظمة تطور مجموعة من الافتراضات الجوهرية والقيم والقواعد الضمنية، التي تحكم السلوك اليومي في موقع العمل.

- إن الثقافة قيمة بسبب أنها تقلل الغموض، ولكننا يجب أن لا نهمل العوامل غير الوظيفية المحتملة لها (الثقافة القوية وأثرها على الفاعلية).
- تصبح الثقافة عبئاً على المنظمة حينما لا تتفق القيم المشتركة مع تلك التي تؤدي لزيادة فاعلية المنظمة ويحدث ذلك حينما تكون بيئة المنظمة ديناميكية (حينما تتغير البيئة بشكل سريع، فإن الثقافة السائدة تصبح غير مناسبة).
- في السنوات الأخيرة أصبح التوافق الثقافي هو مركز الاهتمام الأساسي للمنظمات التي تسعى لامتلاك أو الاندماج مع منظمات أخرى

20. خلق ثقافة المنظمة والمحافظة عليها: ثقافة المنظمة لا تطير ولا تختفي في الهواء، بل أنها نادراً ما تختفي بعد خلقها

- تظهر التقاليد والعادات والطريقة العامة في فعل الأشياء في المنظمة بسبب أنها تثبت نجاحها في فعل الأشياء، وهذا ما يقودنا إلى المصدر الأساسي لثقافة المنظمة أي إلى مؤسسيها، حيث إن المؤسسين لهم تأثير كبير على ثقافة المنظمة في مراحلها الأولى لأن لديهم رؤية حول ما يجب أن تكون عليه المنظمة، والحجم الصغير الذي تظهر به المنظمات الجديدة يجعل من السهل للمؤسس أن يفرض رؤيته على كل أعضاء المنظمة، ويتم خلق ثقافة المنظمة بـ(3) طرق:

1. يستخدم المؤسسون العاملين الذين يفكرون بنفس طريقتهم، ويعملون على الاحتفاظ بهم في المنظمة.
2. يعملون وينشؤون هؤلاء العاملين على التفكير والشعور بنفس طريقتهم.
3. السلوك الشخصي للمؤسسين يكون نموذجاً للدور، والذي يشجع العاملين على التوحد معهم.

بعد أن يتم خلق الثقافة التنظيمية، هنالك ممارسات تتم داخل المنظمة عن طريق توفير عدد من الخبرات المشابهة للعاملين (العديد من ممارسات الموارد البشرية تعزز الثقافة التنظيمية مثل اختيار العاملين، معايير تقييم الأداء، التدريب، التطوير المهني، الترقية) كل هذه الإجراءات الغرض منها أن هؤلاء الذين تم استخدامهم يتوافقون وثقافة المنظمة، وفيما يلي نتطرق لهذه الممارسات:

1. الاختيار: الهدف من عملية الاختيار هو لتحديد واستخدام الأفراد الذين يمتلكون المعرفة والمهارة والقابلية اللازمة لإنجاز الأعمال بنجاح داخل المنظمة، وعملية الاختيار تحافظ على ثقافة المنظمة عن طريق عدم اختيار هؤلاء الذين من الممكن أن يهاجموا أو يهددوا جوهر قيم المنظمة

2. الإدارة العليا: تؤثر ممارسات الإدارة العليا على الثقافة التنظيمية، وذلك من خلال الأقوال والأفعال، حيث أن التنفيذيين الأساسيين يوجدون المعايير التي تنتشر من الأعلى إلى الأسفل داخل المنظمة (المخاطرة المرغوب بها، درجة الحرية التي يجب على المديرين منحها للعاملين، اللباس المناسب، الأفعال التي تؤدي إلى الزيادة في الراتب، الترقيات، المكافآت الأخرى،....)

3. التنشئة الاجتماعية: لا يمكن تعلم الثقافة بشكل كامل، بالرغم مما يمكن أن تفعله المنظمة أثناء عملية الاختيار والتعيين، وذلك بسبب أن العاملين الجدد غير معتادين على ثقافة المنظمة وقد يخربون العادات والمعتقدات السائدة فيها، ولذلك تقوم المنظمة بعملية تكييف مع ثقافتها تسمى بعملية التنشئة الاجتماعية (شركة سانيو تقوم بإدخال العاملين الجدد في برنامج تدريبي مكثف لمدة 5 أشهر، يظل المتدربون فيها مع بعضهم في مساكن الشركة ليتعلموا طريقة سانيو في فعل الأشياء من الحديث مع الرؤساء وطريقة اللبس، وتعتبر الشركة هذه البرنامج مهماً في عملية تحويل العاملين الشباب الجدد إلى أبطال للشركة)، إن المرحلة الأصعب في عملية التنشئة الاجتماعية، هي وقت الدخول إلى المنظمة ويحدث ذلك حينما تسعى المنظمة لتشكيل الشخص الخارجي إلى عامل في المنظمة، ويمكن تصوير عملية التنشئة الاجتماعية على أنها عملية تتكون من 3 مراحل:

أ. الدخول: وتشمل عملية التعلم التي تتم قبل انضمام الفرد للمنظمة

ب. المواجهة: يرى فيها العامل الجديد المنظمة في الواقع، ويواجه احتمال التعارض بين التوقعات والواقع

ج. التحول: تحدث تغيرات تستمر لفترة طويلة نسبياً، ويؤدي العامل أدواره الجديدة بنجاح.

21. تحقيق التوافق بين العاملين وثقافة المنظمة / تحاول المنظمات بشكل عام، اختيار الأعضاء الجدد الذين يتوافقون والثقافة التنظيمية، كما أن أغلب المرشحين للعمل يحاولون بدورهم العمل في المنظمات التي تتوافق وقيمهم

22. دراسة (Goffle & Jones) / حددا (4) أشكال للثقافة، وصنفا الثقافة اعتماداً على بعدين (العشرة اللطيفة، الإتحاد)، كما في الشكل:

العشرة اللطيفة	الشبكي	الاشتراكية
(الاجتماعية)	التجزئة	المرتزقة
	الإتحاد	

أ. الثقافة الشبكية (عالية الاجتماعية، منخفضة الأداء)/ تنر هذه المنظمات إلى الأعضاء على أنهم أصدقاء وعائلة واحدة، الأفراد يعرفون بعضهم وتسود المحبة بينهم، إنها تركز على الصداقات، وهذا يؤدي لأداء منخفض وخلق الشلل السياسية داخل المنظمة.

ب. الثقافة المرتزقة (منخفضة في الاجتماعية، عالية الإتحاد)/ هذه المنظمات تركز على الهدف بشدة، والأفراد يتميزون بتصميم عال على تحقيق الأهداف، إنها لا تعنى بالربحية فقط ولكن بتدمير المنافسين، وتؤدي هذه الثقافة إلى التركيز على الأهداف، ومن سلبياتها يمكن أن تؤدي إلى اللاإنسانية في التعامل مع الأفراد الذين يكون أداؤهم منخفض بشكل مستمر

ج. الثقافة المتجزئة (منخفضة الاجتماعية، عالية الإتحاد)/ تقييم هذه الثقافة الصدقة والأداء، ولدى الأفراد شعور بالانتماء مع التركيز على تحقيق الهدف، ويميل القادة في هذه الثقافة لأن يتميزوا بالإيحاء والكارزمية، ولديهم

رؤية واضحة لمستقبل المنظمة، ويسعى القادة إلى الحوار دائماً، ما يؤدي إلى مناخ شبيه بطقوس العبادة.

23. عناصر القوة في الخدمة العامة:

وجود قيادات إدارية عليا ذات تأهيل وخبرة	وجود مراكز تدريبية ومعاهد تعليمية عريقة
رغبة بينة لدى القيادات السياسية للالتزام برعاية وتوفير الموارد	شعور عام لدى العاملين بالخدمة المدنية بالحاجة إلى التغيير
بيئة طبيعية لم يخالطها التلوث المصاحب لتنمية الموارد بعد	

- ثقافة العمل / بما أن التغيير المطلوب لا يتحقق إلا بتغيير ثقافة العمل التي هي شخصية المنشأة ومجمل الخدمة العامة وذلك باتباع أسلوب الاقتناع واستصحاب الخير من قيم المجتمع التي تشكل سلوك الأفراد من العاملين، وبما أن ثقافة العمل ينبغي أن تقوم القيم التي يتحلى بها العاملون وخاصة قيم المجتمع الراسخة وتقاليده المرعية في إطار من الانضباط وعمل الفريق والولاء ومن القيم الأساسية التي لا بد أن تمارسها المستويات المختلفة، الآتي:

التقيد بأعمال القانون ولوائح العمل		استخلاف كل منشأة فيما يليها من مسئولية	الاعتراف بالأداء المتميز
العدل	الشفافية	الثقة في القيادات والعاملين	تغليب المصلحة العامة على ما سواها

- قيم مطلوبة من القيادات السياسية إزاء الخدمة العامة

احترام قوانين العمل عند تعيين لقيادات وإعفائها	إذكاء روح الوفاق بين القيادات والعدل عند الفصل في المعاملات
إفراغ الجهد في توفير الإمكانيات	رعاية وتشجيع التطوير والتحسين المستمر في المنشأة

24. قيم مفتاحية في القيادات الإدارية

الالتزام بالرؤية والرسالة العامتين ورسالة المنشأة التي يديرها	الاعتراف بالأداء المتميز
إعلاء الثقة في العاملين والتوسع في التفويض	طرد الخوف من بيئة العمل
تشجيع البادرة والتفكير بصوت مسموع في بيئة العمل الإدارية	إذكاء روح الفريق والانتماء بين العاملين
تحريض العاملين لإعلاء المصلحة العامة على المصلحة الشخصية	التحلي بفضيلة الإنصات
إعلاء قيمة التعاون والمناصرة في الأداء وتخذيل المنافسة بين الأفراد	

25. قيم مفتاحية للعاملين

الشجاعة في إبداء الرأي	الاستزادة من المعرفة والحرص على التدريب الذاتي	التحلي بالأمانة
الإخلاص والتفاني في العمل	الحرص على إسعاد العميل الداخلي(الزميل) والخارجي	بذل التعاون مع الزملاء
توفير المعلومات للزبون الداخلي	إفراغ المعلومات العلمية في الأداء ومعاونة الزملاء	الوعي بالتكلفة وإزالة الهدر
نفي بواعث تفضيل علاقات الأسرة والرحم والعنصر والموطن المحلي على عقد المواطنة وقوانين العمل		

26. إعداد الذهنية لثقافة التغيير لقادة الخدمة العامة: تم تصميم برنامج تدريبي لتفعيل دور القيادات العليا بالدولة في إحداث التغيير المنشود، يهدف البرنامج إلى إلمام المشاركين بأهداف ومحتويات برنامج الولاية الثانية لرئيس الجمهورية، ومعرفة المداخل الملائمة للإصلاح الإداري المنشود، تنمية وتطوير أساليب القيادة، التخطيط الإستراتيجي، تطوير المهارات في تشخيص بيئة العمل وحل المشاكل واتخاذ القرارات، الإلمام بإدارة الوقت ورفع درجة الحساسية تجاه استخدامه، ....

27. اللقـاءات التنويريـة: هـدفت اللقـاءات التنويريـة إلى تعميـق قـيم العمـل إذ إن المنظمات ذات الأداء المتميز تملك الجرأة الكافية لإعلان القيم الجوهرية (العقيـدة التنظيمية)، وذلك يعني أن تلك المنظمات تضع نفسها أمام محاسبة الجميع للارتقاء بمستوى القيم الجوهرية، فالمنظمات المتفوقـة لا تـستهين بـالقيم والمبـادئ العاديـة للعمل بل تديرها بقوة ووضوح.

28. خطة ثقافة وقيم العمل: تم تحديد الإطار العام لهذه الخطة لتؤسس عليـه البرنـامج والأنشطة على النحو التالي:

العمل كقيمة اجتماعية واقتصادية	ثقافة تجويد العمل
التعاون في إنجاز العمـل وبنـاء وتطـوير روح الفريق	حسن استخدام الموارد المتاحة وعدم إهـدار أي منها
الوقت وحسن استغلاله	الفخر بالانتماء للمنشأة والعمـل علـى إعطـاء خير الانطباعات عنها
إعلاء قيم الـصدق والأمانـة وتجنـب مواضـع الشبهات في كافة المستويات	التنـافس الـشريف النزيـه في الأداء الفـردي والجماعي

مراجع الفصل العاشر

1. العميان، محمود. 2010. السلوك التنظيمي. الطبعة الخامسة. دار وائل للنـشر. عمان. الاردن.
2. Daft.R.L" Organization Theory and Design"8ed, Thomson, South-Western.2004.
3. Hellriegel D & Slocum.J.W & Woodman.R.W "Organizational Behavior"8ed ,South-West college publishing,2002.
4. Griffin.R.W "Management"6ed Houghton Mifflin Company,Bostan, 1999.
5. Noe R & Hallenbeck. J.R & Gerhart.B & Wright.P.M "Human Resource Management:Competitive advantage"2ed Irwin-McGraq-Hill,1996.
6. Wirght P.M & Noe.R. " Management of Organizations" Irwin-McGrow-Hill.1996.
7. Ivancevich.j.M " human Resource Management"7ed, Irwin-McGraw-Hill.

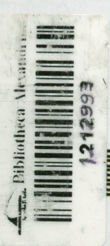

دار
المسيرة
للنشر والتوزيع والطباعة


دار
المسيرة
للنشر والتوزيع والطباعة



Administrative Innovation

الإبداع الإداري




9789957067649



دار المسيرة
للنشر والتوزيع والطباعة
www.massira.jo